



## Rapport d'évaluation du Groupement d'Activités

Olivier Bouba-Olga, Céline Allo, Vincent Bonnin, Emilie Bourdu

### ► To cite this version:

Olivier Bouba-Olga, Céline Allo, Vincent Bonnin, Emilie Bourdu. Rapport d'évaluation du Groupement d'Activités. 2010. hal-00460349

**HAL Id: hal-00460349**

**<https://hal.science/hal-00460349>**

Preprint submitted on 2 Mar 2010

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Rapport d'évaluation du Groupement d'Activités

**Responsable de l'évaluation : Olivier Bouba-Olga**

Membres de l'équipe d'évaluation : Céline Allo, Vincent Bonnin  
et Emilie Bourdu



*Laboratoire CRIEF-TEIR EA 2249  
Faculté de Sciences Economiques  
Université de Poitiers*

# Sommaire

**1**

---

## **Rapport intermédiaire – Juin 2009**

**P.3**

**2**

---

## **Annexe 1 – Juin 2009**

**P.52**

Liste des réunions et des rendez-vous auxquels ont participé un ou plusieurs membres de l'équipe d'évaluation

**3**

---

## **Compléments au rapport intermédiaire – Décembre 2009**

**P.56**

**4**

---

## **Annexe – Compléments au rapport intermédiaire – Décembre 2009**

**P.63**

BOUBA-OLGA O., BOURDU E., 2009, « La question de l'appariement sur les marchés locaux du travail : une analyse en termes de proximité », Communication aux 6èmes Journées de la Proximité, 14-16 octobre 2009, Poitiers.

# Evaluation du Groupement d'Activités : rapport intermédiaire

*Responsable de l'évaluation : Olivier Bouba-Olga*

*Membres de l'équipe d'évaluation : Céline Allo, Vincent Bonnin et Emilie Bourdu*

*Laboratoire CRIEF, Université de Poitiers*

*Juin 2009*

## Synthèse

Cette note présente la synthèse des premiers éléments d'évaluation du Groupement d'Activités (GA).

Le GA est en phase avec les questionnements récents des chercheurs en économie du travail. Il apporte des réponses prometteuses à certains problèmes majeurs identifiés par ces derniers sur le marché du travail : problèmes d'appariement, de sécurisation des parcours professionnels, de discrimination envers les personnes éloignées de l'emploi, de coordination sur les marchés locaux du travail, de cloisonnement entre institutions, de conciliation des intérêts des entreprises et des salariés, de rapprochement des mondes de l'emploi et de l'économie, etc.

Compte tenu de son caractère innovant, il conduit logiquement à des changements radicaux dans les approches du monde de l'entreprise et de l'insertion, dans les pratiques des opérateurs de l'emploi et de la formation, dans le travail partenarial à mener, etc. ; il est donc naturel d'observer un certain nombre de dysfonctionnements dans sa mise en œuvre. Ces dysfonctionnements ne sont pas rédhibitoires, au contraire, nous les pointons pour faire avancer l'ensemble des acteurs qui participent à l'expérimentation.

Après avoir présenté la démarche d'ensemble du dispositif (1), nous nous focalisons sur quatre points essentiels : les problèmes de mise en œuvre sur le premier site d'expérimentation (2), les premiers enseignements du suivi publics (3), le modèle économique du GA (4) et enfin, le modèle juridique du GA (5).

### 1. Méthode et démarche d'ensemble

Les éléments contenus dans cette note s'appuient en grande partie sur un travail d'enquêtes et d'entretiens<sup>1</sup> réalisé depuis le début du montage du Groupement d'Activités sur Nantes/Saint-Nazaire. Ces enquêtes et ces entretiens se sont focalisés sur le suivi de trois

---

<sup>1</sup> Cf. annexe Liste des réunions et des rendez-vous auxquels ont participé un ou plusieurs membres de l'équipe d'évaluation. p.26

grands collectifs d'acteurs : les institutions, les entreprises et les publics cibles. Pour le premier collectif, nous avons suivi 10 réunions et nous sommes entretenus avec 5 de leurs agents (Conseil Régional des Pays de la Loire, Conseil Général de la Loire Atlantique, Nantes Métropole, Carène et Pôle Emploi) et les 4 accompagnateurs du GA en janvier 2009 (2 accompagnateurs publics et 2 chargés de prospection). Pour le deuxième collectif, nous avons questionné 14 entreprises adhérentes et 1 entreprise adhérente ayant quitté le GA. Pour le troisième collectif, nous nous sommes entretenus avec 44 personnes parmi elles, 12 salariés, 2 anciens salariés et 30 non recrutés. Nous avons prévu d'enquêter les publics par vague de modules de pré-recrutement, les premiers entretiens ont eu lieu 5 mois après ces modules, nous continuerons à ce rythme. A l'intérieur de chaque vague d'entretiens, nous prévoyons plusieurs séries d'entrevues avec les publics tout comme avec les entreprises et les institutionnels.

La méthode d'évaluation du point de vue quantitatif est en cours de réajustement. En effet, compte tenu de la faible montée en charge du dispositif (14 salariés au 30 juin 2009), nous n'avons pas pu mettre en œuvre la méthode d'évaluation par « expérience contrôlée » qui consiste à former deux groupes (groupe test et groupe témoin) de manière aléatoire. Le volume de bénéficiaires étant trop faible, nous avons privilégié un suivi exhaustif des salariés et ex-salariés du GA, ainsi que des personnes n'ayant pas été retenues dans le dispositif (44 personnes). Une dizaine de personnes restent encore à interroger.

**Ce document est donc un document intermédiaire, ne s'appuyant pas sur un nombre suffisant d'enquêtes, les éléments qu'il contient sont à utiliser avec précaution.**

La méthode d'évaluation du point de vue qualitatif vise à déterminer les dysfonctionnements du dispositif et les éventuels écarts entre le dispositif tel qu'il a été pensé et la réalité de sa mise en œuvre. Les questionnaires ont été orientés dans ce sens. Le présent rapport s'attache par conséquent à pointer les problèmes rencontrés lors de la mise en œuvre du dispositif dans l'optique d'étudier les réponses apportées par les parties prenantes au GA et d'en tirer des conséquences pour les prochains sites d'essaimage. Il ne se veut en aucun cas une remise en cause profonde du dispositif et de son intérêt.

## 2. Les problèmes de mise en œuvre

Les problèmes de mise en œuvre sont de nature organisationnelle, conjoncturelle et institutionnelle. Ils mettent en lumière la difficulté de passer du concept de Groupement d'Activités à l'opérationnalisation de ce dernier. Un premier problème sur le site prototype de Nantes/Saint-Nazaire est de nature organisationnelle. Le GA, en faisant le choix de s'appuyer sur un mode de gouvernance regroupant une pluralité d'acteurs publics et privés, se doit d'affirmer son pilotage, de développer ses capacités d'animation et de coordination et enfin, de construire les outils nécessaires à son fonctionnement. Le recrutement du directeur du GA en février 2009 est une étape importante pour avancer sur ces points. La montée en charge difficile sur les premiers mois de fonctionnement du GA est également

attribuable aux incertitudes liées au détachement des accompagnateurs par les institutions partenaires. Ceci soulève la question suivante : Est-il tenable de s'appuyer sur des opérateurs détachés ou faut-il envisager d'autres types de solutions, par exemple, internaliser une équipe d'accompagnateurs GA ? Un second problème est de nature conjoncturelle, il est lié au retournement économique qui a affecté très durement les entreprises industrielles s'étant engagées dans l'expérimentation (industries aéronautique et navale). Les besoins en main d'œuvre identifiés en 2007 (6 000 besoins dans l'industrie sur le territoire de l'Estuaire de la Loire) ont été largement revus à la baisse. Les entreprises industrielles sont passées d'une dynamique de recrutement à une gestion de personnel en temps de crise, ce qui a des effets sur l'implication de ces dernières dans le GA et sur leurs perspectives de développement. Deux enseignements peuvent être tirés de ce phénomène conjoncturel. Il est important d'abord de ne pas restreindre le GA à une base d'entreprises mono sectorielle fragilisant ainsi le dispositif en cas de chocs conjoncturels. D'autre part, un travail de GPEC territoriale permanent, multisectoriel et multipartenarial, qui reste encore aujourd'hui à organiser au sein du GA, est un élément essentiel pour son fonctionnement et pour la prospection de nouvelles entreprises. Le troisième problème est de nature institutionnelle, la stratégie de redéploiement adoptée par le GA conduit à faire travailler ensemble des institutions qui s'appuient chacune sur des « règles du jeu » précises, parfois contradictoires entre elles, ou contradictoires avec les principes fondateurs du GA. Par exemple, un des principes du groupement est de ne pas recruter de salariés en fonction de critères préétablis. Or, les institutions fonctionnent en obéissant à différents critères qui doivent être respectés pour obtenir leur soutien. Ces problèmes d'inadéquation des règles impliquent sans doute des échanges entre les responsables du groupement, les institutions partenaires et le Haut Commissariat.

### 3. Les premiers enseignements du suivi publics

122 personnes ont participé aux informations collectives, 59 ont confirmé leur volonté d'intégrer le GA et 15 salariés ont aujourd'hui été recrutés (au 30 juin 2009) dont 5 à Nantes et 9 à Saint-Nazaire (dont 2 qui ont déjà quitté le GA). Ce chiffre peut paraître faible au regard des objectifs de départ, mais il trouve des explications suite à un contexte économique mouvementé, particulier, et à des problèmes de mise en œuvre sur lesquels nous revenons dans ce document. Des points essentiels concernant les publics cibles sont encore à consolider : les critères d'aiguillage vers le GA et plus largement la notion d'éloignement à l'emploi, la présentation du GA aux candidats, qui se doit d'être en phase avec la réalité du dispositif, lors des modules de pré-recrutement, la clarté dans les réponses apportées aux candidats : Sont-ils oui ou non recrutés et quand ? Néanmoins, le recrutement des 9 premiers salariés en octobre 2008, avant que la conjoncture ne se retourne brutalement sur le territoire, est un point positif pour la suite de l'expérimentation. Il est probable en effet que certains partenaires institutionnels ou industriels aient été plus réticents à lancer des recrutements en 2009 si les premiers n'avaient pas eu lieu avant.

Concernant les premiers salariés, des éléments positifs méritent d'être soulignés. Le CDI est un critère déterminant dans l'intérêt qu'ils portent au dispositif, il est suivi de la formation et des parcours proposés « multi-activités/multi-sites ». Pour la majorité d'entre eux, il s'agit du premier CDI et surtout, un certain nombre de salariés témoignent d'un mieux être depuis qu'ils ont le statut de salarié en CDI ; ils ont notamment le sentiment d'être revalorisés, à leurs yeux mais aussi aux yeux de la société. Autre élément, leur motivation à se former est grande compte tenu de l'assurance qu'ils ont d'avoir une mise en situation de production. Enfin, ils insistent sur leur attachement pour leur employeur, le GA, mais regrettent de ne pas avoir plus de liens avec ce dernier et l'équipe de salariés. Ils sont parfois confus par rapport au GA, leurs difficultés à expliquer son fonctionnement à leurs différents interlocuteurs ou à leurs proches ou encore, les interrogations sur la véritable identité de leur employeur - Est-ce l'entreprise dans laquelle ils sont mis à disposition ou le GA ? - sont des éléments qui se dégagent des premiers entretiens. Un travail autour de l'accueil des nouveaux salariés, du maintien du lien entre le GA et ses employés et plus généralement, autour du sentiment d'appartenance à l'entreprise GA est très certainement à consolider.

#### 4. Le modèle économique du GA

Le modèle économique du GA est prometteur, il consiste en un redéploiement de ressources publiques existantes et s'appuie sur des financements privés *via* la facturation des mises à disposition et la participation de l'AGEFOS PME. Pour autant, ce modèle est encore à consolider et surtout, les engagements financiers des différentes parties prenantes se doivent d'être confirmés et contractualisés. A l'heure actuelle, le GA repose sur la forte contribution financière de l'OPCA AGEFOS PME, or, il sera difficile de pérenniser un tel niveau d'engagement financier. Pour avancer vers un modèle plus stable, il s'agit d'abord que Pôle Emploi et la Région Pays de la Loire se mobilisent davantage, il s'agit ensuite que des négociations avec d'autres OPCA aient lieu. Plus largement, il nous paraît incontournable de traiter avec une pluralité de partenaires afin de multiplier les sources de financements.

#### 5. Le modèle juridique du GA

Au regard du dispositif légal de travail à temps partagé ainsi qu'aux deux principaux textes de l'expérimentation que sont le statut du GA et le modèle de contrat de travail, il en ressort plusieurs éléments pouvant être pris en compte pour la poursuite de l'expérience :

- la condition imposée par la loi de recruter des personnels « qualifiés » (article L.1252-4 du code du travail) est susceptible d'empêcher l'emploi des salariés dont les besoins en matière d'insertion et de professionnalisation sont les plus importants ;
- la condition fixée, par le même texte, de mettre les salariés à la disposition d'entreprises qui ne peuvent recruter elles-mêmes « en raison de leur taille ou de leurs moyens » limite a priori les interventions du GA ;

- l'absence de contrôle public de l'activité des entreprises de travail à temps partagé est discutable au regard de la convention n° 181 de l'O.I.T. qui les assimile à des « agences d'emploi privées » ;
- le contrat de travail à temps partagé est un contrat de travail à durée indéterminée dont les règles de rupture ne sont pas modifiées par les durées déterminées des missions ;
- l'accomplissement d'une mission pour une durée déterminée impose cependant des obligations particulières à l'employeur, liées au terme de la mission, en cas d'interruption prématurée de celle-ci ;
- la rupture possible du contrat pendant la période d'essai doit être appréciée en fonction du profil du salarié et de ses besoins en matière d'insertion ;
- la répartition des obligations vis à vis du salarié, entre l'entreprise utilisatrice et l'entreprise de travail à temps partagé, est largement comparable à celle qui prévaut pour l'intérim et les groupements d'employeurs.

## Conclusion

Les problèmes identifiés à ce stade de l'évaluation se doivent d'être traités afin de consolider le dispositif et de l'essaimer sur les prochains territoires d'expérimentation. Sur le premier site prototype de Nantes/Saint-Nazaire, la crise économique a durement impacté le secteur métallurgique. Les 6 000 besoins identifiés en 2007, qui ont servis de socle au dispositif, ont été très largement revus à la baisse. Le travail de diagnostic des besoins en compétences sur les moyen et long termes des entreprises du territoire est donc à revoir en grande partie. L'enjeu pour le GA de Nantes/Saint-Nazaire est donc de se tourner vers de nouveaux secteurs d'activités, et plus globalement de réaliser une nouvelle GPEC.

Par ailleurs, il nous paraît important de tester le GA sur un ou deux autres sites, avant d'essaimer plus largement, afin de prendre le temps d'identifier les conditions de base à son fonctionnement et dans le même temps, son adaptabilité à différents contextes territoriaux. Le passage du concept à la pratique implique une réflexion et des ajustements permanents, il est primordial de ne pas dénaturer le projet et de stabiliser des éléments essentiels à son fonctionnement avant de le répliquer, c'est tout l'enjeu d'un processus expérimental. Dans le même temps, il ne s'agit pas d'imposer une forme figée de Groupement d'Activités sur chaque site d'expérimentation, il s'agit plutôt de l'adapter sans revenir sur ses principes de base.



# Evaluation du groupement d'activités : premiers éléments

*Céline Allo, Vincent Bonnin, Olivier Bouba-Olga, Emilie Bourdu  
Laboratoire CRIEF, Université de Poitiers*

*Juin 2009*

## Introduction

La définition des politiques publiques de l'emploi et la construction des dispositifs d'insertion souffrent du cloisonnement entre le monde de l'emploi et le monde économique<sup>2</sup>. La prise en charge des personnes dépourvues d'emploi est souvent appréhendée sous l'angle social et peine à s'ouvrir aux entreprises. C'est en partant de ce constat « de terrain » que le Groupement d'Activités a pris forme. Ce constat fait écho aux développements théoriques récents de l'économie, qui insiste sur les problèmes d'appariement observés sur le marché du travail. Le processus qui conduit à la rencontre entre offre et demande de travail est un processus complexe qui a fait l'objet de nombreuses études théoriques et empiriques s'interrogeant sur les conditions de son efficacité. Une de ces conditions est de mettre en place des dispositifs institutionnalisés et territorialisés qui traitent de manière coordonnée les problématiques des entreprises et des personnes à la recherche d'un emploi.

C'est ainsi que le Groupement d'Activités, en se donnant pour objectifs le rapprochement entre offre et demande de travail sur un territoire donné d'une part, et la sécurisation des parcours professionnels des personnes éloignées de l'emploi d'autre part, est un objet d'étude économique particulièrement intéressant. Par ailleurs, les questionnements autour de l'appariement sur le marché du travail et de la sécurisation des parcours professionnels ne se limitant pas au champ de l'économie, nous travaillons en lien avec des juristes, des psycho-sociologues et des sociologues.

Cette note présente les premiers éléments d'évaluation du Groupement d'Activités (GA). Ces éléments s'appuient notamment sur un travail d'enquêtes et d'entretiens<sup>3</sup> réalisé depuis le début du montage du Groupement d'Activités sur Nantes/Saint-Nazaire. Ces enquêtes et ces entretiens se sont focalisés sur le suivi de trois grands collectifs d'acteurs : les institutions, les entreprises et les publics cibles. Pour le premier collectif, nous avons suivi 10 réunions et nous sommes entretenus avec 5 de leurs agents (CG44, Nantes Métropole, Carène et Pôle Emploi) et les 4 accompagnateurs du GA de l'époque (2 accompagnateurs publics et 2 chargés de prospection). Pour le deuxième collectif, nous avons questionné 14 entreprises adhérentes et 1 entreprise adhérente ayant quitté le GA. Pour le troisième collectif, nous

---

<sup>2</sup> Cabinet BOS COP, avril 2007, « *L'implication des entreprises dans les stratégies locales d'emploi...* », Rapport final pour le compte de la Direction Générale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (DGEFP).

<sup>3</sup> Cf. annexe Liste des réunions et des rendez-vous auxquels ont participé un ou plusieurs membres de l'équipe d'évaluation. p.26

nous sommes entretenus avec 44 personnes parmi elles, 13 salariés, 1 ancien salarié et 30 non recrutés. Nous avons prévu d'enquêter les publics par vague de modules de pré-recrutement, les premiers entretiens ont eu lieu 5 mois après ces modules, nous continuerons à ce rythme. A l'intérieur de chaque vague d'entretiens, nous prévoyons plusieurs séries d'entrevues avec les publics tout comme avec les entreprises ou les institutionnels. **Ce document est donc un document intermédiaire, ne s'appuyant pas sur un nombre suffisant d'enquêtes, les éléments qu'il contient sont à utiliser avec précaution. La méthode d'évaluation retenue vise à déterminer les dysfonctionnements du dispositif, les questionnaires ont été orientés comme tel. Le présent rapport s'attache alors à pointer les problèmes rencontrés lors de la mise en œuvre du dispositif afin qu'ils soient corrigés pour les prochains sites. Ces conclusions feront l'objet d'approfondissement au cours des prochains mois de l'expérimentation. L'intention de l'équipe d'évaluation n'est pas de remettre en cause les intérêts du dispositif, notamment en termes d'innovation sociale, sur lesquels nous reviendrons plus en détail dans la conclusion générale.**

Dans un premier temps, nous présentons le dispositif général d'évaluation et le cadrage théorique du GA, pour nous concentrer dans un deuxième temps sur de premiers résultats, en esquissant des éléments de préconisations. Les principaux éléments ont été synthétisés et concluent les différentes parties de cette note dans des tableaux « points à retenir ».

## 1. Démarche d'ensemble du dispositif d'évaluation

La littérature économique insiste depuis plusieurs années sur l'importance de traiter les problèmes d'appariement<sup>4</sup> observés sur les marchés du travail (L'Horty, 2006, Cahuc et Zylberberg, 2005) et développent différentes préconisations en termes de sécurisation des parcours professionnels (Cahuc et Kramarz, 2004, Gazier, 2003, Boissonnat, 1995). Le groupement d'activités s'apparente à un dispositif original de sécurisation, qui vise d'une part à mieux répondre aux besoins des entreprises, et d'autre part à favoriser l'insertion des personnes éloignées de l'emploi (« public cible »).

Un premier enjeu de l'évaluation<sup>5</sup> consiste à se prononcer sur les effets du dispositif sur le public cible, en particulier en termes de retour à l'emploi. Pour cela, la méthodologie la plus

---

<sup>4</sup> L'appariement sur le marché du travail est matérialisé par la passation d'un contrat de travail, quel qu'il soit, entre une entreprise proposant un poste vacant et un chômeur. Les modèles d'appariement (Pissarides (1990), Pissarides et Mortensen (1994, 1999)), en économie du travail, ont étudié le processus qui conduit à l'appariement sur le marché du travail. Ces modèles se sont focalisés sur l'analyse des flux d'emplois et de main d'œuvre. Chaque jour, en France, des créations, des destructions et des réallocations d'emploi ont lieu, entraînant un certain nombre d'appariement. Le processus d'appariement peut être freiné par un ensemble de frictions sur le marché du travail (par exemple, la faible mobilité spatiale des travailleurs ou encore, l'inadéquation des compétences offertes par les chômeurs et demandées par les entreprises).

<sup>5</sup> Pour des développements sur la démarche générale d'évaluation, cf. Guide méthodologique pour l'évaluation des expérimentations sociales :

appropriée consiste en la mise en œuvre d'expériences contrôlées (Duflo et *al.*, 2006) : dans l'ensemble de la population éligible, une partie, tirée au hasard, bénéficie du dispositif (groupe test), l'autre partie n'en bénéficie pas (groupe de contrôle). La comparaison des résultats des deux groupes en termes d'insertion permettra de déterminer la performance moyenne du dispositif. Ce premier volet de l'évaluation ne peut cependant pas être mené immédiatement, il convient d'attendre qu'un nombre suffisant de personnes puisse entrer dans le dispositif. Cette méthode suppose, en effet, d'avoir de grands échantillons, ce qui n'est aujourd'hui pas le cas. Les recrutements sont pour le moment faibles, en moyenne 1 à 2 personnes sont recrutées chaque mois. Il est toutefois nécessaire d'anticiper les contraintes liées à l'expérimentation, notamment le principe et les modalités du tirage aléatoire, pour s'assurer de l'accord des sites qui seront retenus en 2009. Ce travail est en cours, mais nous amène déjà à nous interroger sur la pertinence de mettre en place un tel procédé dans le cadre de l'évaluation des publics du GA. Nous avons sollicité l'appui de chercheurs expérimentés en matière d'évaluation des politiques publiques afin de discuter des modalités de mise en œuvre d'une expérience contrôlée pour le GA. Nous travaillons en parallèle sur l'étude de modèles économétriques dans le cas où la méthode d'évaluation randomisée ne serait pas applicable pour l'expérimentation du Groupement d'Activités.

Cependant, l'ensemble de ces méthodologies souffrent de différentes limites, d'ordres éthique et méthodologique, et ne peuvent suffire pour juger du dispositif (Deaton, 2009). Les questions éthiques, dans le cas des expériences contrôlées, reposent sur le fait que certaines parties prenantes au dispositif peuvent s'opposer au tirage au sort. Il peut être en effet difficilement acceptable qu'une partie des personnes jugées éligibles à un dispositif d'aide soit, par le fruit du hasard, exclue de ce dernier. Méthodologiquement, trois grands types de limites méritent d'être soulignés. D'abord, les dispositifs évalués se doivent d'être questionnés à la lumière des analyses théoriques les plus récentes, l'objectif étant ici de juger de la pertinence théorique des politiques publiques mises en œuvre. Ensuite, au-delà de l'effet de l'expérimentation sur les publics visés, la compréhension des mécanismes et des comportements des acteurs est un travail fondamental. La manière dont le dispositif se met en place, les jeux d'acteurs et de pouvoirs, les opportunités et les blocages éventuels,... sont autant d'éléments à analyser et nous renvoie plus généralement à l'étude de la gouvernance du système. Enfin, le contexte économique, social et territorial dans lequel l'expérimentation s'inscrit doit faire l'objet d'une attention particulière afin de se prononcer sur la validité des résultats et sur une éventuelle généralisation.

Parallèlement au suivi des publics, pour pallier ces limites, il convient donc de se prononcer sur la pertinence intrinsèque du groupement d'activités, en s'appuyant pour cela sur les analyses théoriques les plus récentes. De plus, il est important d'étudier le processus de

montage de ce dispositif et la gouvernance de ce dernier grâce à la mise en place d'une démarche qualitative d'évaluation.

Deux volets doivent être distingués à ce niveau. Le premier volet consiste à évaluer le groupement d'activités, relativement aux autres modalités potentiellement mobilisables d'amélioration de l'appariement. Le deuxième volet consiste à analyser la mise en œuvre de ce dispositif sur le premier site d'expérimentation, le bassin industriel de Nantes/Saint-Nazaire, pour repérer d'éventuels dysfonctionnements et proposer des préconisations permettant de les réduire, avant la mise en place de nouveaux sites d'expérimentation puis une éventuelle généralisation. Il s'agit ici d'analyser les convergences et les divergences des représentations des institutions et des entreprises en s'appuyant sur un travail d'enquêtes de terrain et d'entretiens semi-directifs auprès de ces deux collectifs d'acteurs.

## 2. Le groupement d'activités : cadrage théorique

La question de l'appariement renvoie à la question suivante : Comment améliorer la rencontre entre offreurs et demandeurs de travail ? Différents éléments peuvent freiner voire rendre impossible la rencontre entre entreprises et demandeurs d'emplois. L'inadéquation entre ressources offertes par les personnes en recherche d'emploi et celles demandées par les entreprises est un de ces éléments. La faible mobilité spatiale des travailleurs en est un autre. Enfin, sur les marchés locaux du travail, l'adéquation entre localisation des agents et des ressources ne garantit pas systématiquement leur rencontre. Il s'agit donc également de s'interroger sur l'efficacité des dispositifs institutionnels dans la mise en relation entre offreurs et demandeurs de travail.

Jusqu'ici, les analyses traitant de l'appariement sur le marché du travail sont des analyses macroéconomiques qui peinent à intégrer les contraintes de proximité spatiale en dépit de l'existence de marchés locaux du travail. Brueckner, Thisse et Zenou (2000) rappellent pourtant que le marché du travail n'est pas un marché unique, au contraire, « *les travailleurs et les entreprises interagissent dans des marchés locaux du travail dont la taille est inférieure à celle du marché du travail national, et une faible proportion de personnes passe d'un marché à un autre* » (traduit par nous, Brueckner et *al.*, 2000). De plus, des travaux empiriques récents observent d'importantes disparités infra-régionales en matière de taux de chômage et de taux de retour à l'emploi en France (Duguet et *al.*, 2007, Blanc et Hild, 2008).

Les travaux théoriques qui intègrent la contrainte de proximité spatiale dans les questions d'efficacité de l'appariement relèvent principalement de l'économie du travail, en particulier des modèles de recherche d'emploi (Stigler, 1962), de l'économie géographique (Blanc et *al.*, 2005, Combes et *al.*, 2008) ou de l'économie urbaine (Kain, 1968). Une recension des principales conclusions de ces travaux montre que les analyses de l'économie du travail se concentrent sur les effets de la proximité spatiale, qui réduisent les coûts de transaction, et que celles de l'économie géographique insistent sur le rôle de la densité, qui augmente la

fréquence et/ou la qualité des rencontres. Les résultats de l'économie urbaine, dans la lignée des travaux de Kain, 1968, (hypothèse de « *spatial mismatch* »<sup>6</sup>) mettent en évidence que la proximité spatiale entre entreprises et travailleurs (à l'intérieur des espaces urbains) ne garantit pas un ajustement instantané entre offre et demande de travail. Des problèmes d'appariement peuvent ainsi subsister, en particulier si les ressources offertes par les personnes dépourvues d'emplois et celles demandées par les entreprises sont éloignées dans l'espace des ressources (compétences) et/ou si les modalités de coordination sur le marché du travail sont inefficaces. Les analyses de « l'école de la proximité » intègrent ces différents déterminants. Elles décomposent la proximité en une proximité spatiale et en une proximité socio-économique, elle-même décomposée en une proximité de ressources d'une part et une proximité de coordination d'autre part (Bouba-Olga et Grossetti, 2008). La grille proximiste permet de mieux comprendre où se situent les problèmes d'appariement sur les marchés locaux du travail tout en faisant la synthèse des différents résultats de la littérature économique sur le sujet. Elle est également un moyen de situer le Groupement d'Activités qui a pour objectif principal de résoudre les problèmes d'appariement, en particulier ceux des populations éloignées de l'emploi.

## 2.1. Proximité de ressources et proximité spatiale

« L'école de la proximité » est composée d'économistes qui se concentrent sur les problèmes de coordination entre acteurs. Leurs travaux se sont inscrits originellement dans le rapprochement des champs de l'économie industrielle et de l'économie régionale (Bouba-Olga et *al.*, 2008). Aujourd'hui, les thématiques explorées se sont élargies. L'une d'entre-elles, en devenir, concerne l'emploi (Raveyre, 2005, Perrat, 2008). A notre connaissance, les problèmes d'appariement sur les marchés locaux du travail n'ont pas encore fait l'objet d'explorations par les chercheurs de « l'école de la proximité ». Dans une optique de recherche/action, nous testons le pouvoir explicatif de ces analyses proximistes en prenant pour objet d'étude le Groupement d'Activités.

La typologie des formes de proximité que nous utilisons est celle de Bouba-Olga et Grossetti (2008). Ces derniers décomposent la proximité en deux sous-ensembles, un premier qualifié de proximité spatiale et un second qualifié de proximité socio-économique, d'essence non spatiale. La proximité spatiale mesure la distance physique entre des agents ou des organisations. Cette distance est relative aux temps de trajets, aux coûts de transports, aux infrastructures de communication, aux moyens financiers ou encore, aux coûts psychologiques ou à des problèmes cognitifs (par exemple, pour prendre les transports en commun, il est important de savoir se repérer sur un plan, Le Breton, 2008).

La proximité socio-économique se décompose en une proximité de ressources et une proximité de coordination. La proximité de ressources consiste à observer la

---

<sup>6</sup> Hypothèse de « *spatial mismatch* » : inadéquation entre localisation résidentielle des minorités dans les villes américaines et localisation des emplois qu'elles seraient susceptibles d'occuper.

complémentarité ou la similitude d'individus ou d'organisations en termes de ressources. Ces ressources peuvent être matérielles ou immatérielles. Les premières renvoient à ce que possèdent les agents (revenus, patrimoine, objets, etc.). Les secondes sont des normes, des valeurs, des connaissances, etc. soient un ensemble de ressources cognitives. La proximité de coordination quant à elle distingue la coordination qui relève des réseaux sociaux (proximité relationnelle) de celle qui passe par des dispositifs de médiation (proximité de médiation). Les acteurs peuvent en effet se coordonner grâce à leurs relations personnelles ou bien faire appel à des dispositifs qui ne mobilisent pas de chaînes de relations sociales mais qui offrent ce que les auteurs appellent des « ressources de médiation ».

Le croisement entre proximité spatiale et proximité de ressources, dans le cadre d'une analyse en termes d'appariement, permet d'identifier différentes configurations possibles.

**Tableau 1 : Croisement proximité spatiale/proximité de ressources**

Possibilités d'appariement		Proximité de ressources	
		Faible	Forte
Proximité spatiale	Faible	Faibles (1)	Moyennes (2)
	Forte	Moyennes (3)	Fortes (4)

Lorsque les entreprises et les travailleurs sont proches spatialement et proches dans l'espace des ressources, les possibilités d'appariement sont fortes (situation (4)). Dans la situation symétrique (proximité spatiale et de ressources peu importantes), elles sont faibles (1). Les deux cas intermédiaires, où la proximité spatiale est faible (respectivement forte) et la proximité de ressources forte (respectivement faible), révèlent des possibilités d'appariement moyennes ((2) et (3)). Sur les marchés locaux du travail, les problèmes d'appariement sont la conséquence de l'une ou l'autre de ces situations voire de plusieurs à la fois étant donné que ces dernières ne sont pas exclusives. Pour régler ces problèmes, l'enjeu est de se rapprocher de la situation la plus favorable (4).

La proximité spatiale renvoie à la distance qui sépare géographiquement les entreprises (qui proposent des postes vacants) et les individus à la recherche d'un emploi. Lorsque celle-ci est faible, cela traduit un problème de mobilité spatiale de la main d'œuvre. Ce problème est de deux ordres. D'abord, il est la conséquence de la faible mobilité de la main d'œuvre entre marchés locaux du travail. Les études convergent vers une faible mobilité des travailleurs en Europe, à titre d'exemple, la mobilité annuelle transfrontalière de la main d'œuvre entre 2000 et 2005 est de 1% entre région *Nuts 1*<sup>7</sup> de l'UE 15 (en % de la population active en âge

<sup>7</sup> NUTS : Nomenclature commune des Unités Territoriales Statistiques (NUTS). L'Europe a mis en place cette nomenclature pour diviser géographiquement le territoire européen et assurer ainsi la collecte et la diffusion d'informations statistiques. Les zones géographiques NUTS 1 sont au nombre de 89. Chaque zone représente entre 3 millions et 7 millions d'habitants. Source : <http://europa.eu>

de travailler) (OCDE, 2007). D'un point de vue théorique, différentes analyses relèvent la faible mobilité de l'offre et de la demande de travail (McCormick, 1997, Faini et *al.*, 1997, Blanc et Hild, 2008). Ensuite, des problèmes de mobilité spatiale existent à l'intérieur même des marchés locaux du travail. Par exemple, les individus résidants en périphérie des agglomérations et étant éloignées des centres d'emplois peuvent avoir à supporter des coûts de transports élevés qui limitent leurs déplacements, ou encore, certaines personnes, qui ne possèdent pas de moyens de locomotion et qui peinent à utiliser les transports en commun peuvent être restreintes dans leur mobilité. Ces problèmes de mobilité intra marchés locaux du travail sont parfois corrigés par des mesures publiques ou privées : aide au logement, gratuité des transports en commun, liaisons régulières entre quartiers résidentiels et zones d'activités économiques, prise en charge d'une partie des coûts liés aux transports par les entreprises, etc. Certaines entreprises du bassin de Nantes/Saint-Nazaire, pour pallier ce problème de proximité spatiale, ont fait appel à des sous-traitants des Pays d'Europe Centrale et Orientale qui sont venus sur les chantiers avec la main d'œuvre de leur pays d'origine. Certaines entreprises ont rencontré des problèmes en adoptant cette stratégie : le défaut de paiement des salaires des ouvriers par le sous-traitant étranger.

A l'inverse, une proximité spatiale forte entre offreurs et demandeurs de travail conduit à une amélioration des chances d'appariement (localisation des entreprises et des chômeurs sur le même marché local du travail). Elle ne garantit pas pour autant leurs succès, des problèmes pouvant subsister si la proximité de ressources entre offreurs et demandeurs de travail est faible (ex. situation (3)).

La proximité de ressources renvoie aux ressources matérielles et immatérielles dont disposent les entreprises et les individus. Une proximité de ressources faible est synonyme d'une inadéquation entre ressources offertes par les travailleurs et ressources demandées par les entreprises. Parfois, l'éloignement des entreprises et des travailleurs dans l'espace des ressources est la conséquence de fortes exigences de recrutement de la part des entreprises (Dares, 2005) ou encore de la désaffection des travailleurs pour certains secteurs d'activités (par exemple, les métiers d'ouvriers dans l'industrie ou d'employés de l'hôtellerie/restauration). Dans la majorité des cas, ces problèmes d'inadéquations des ressources sont liés à des problèmes de qualification de la main d'œuvre. Il s'agit alors de faire évoluer les individus dans l'espace des ressources (qualifications/compétences) pour améliorer la situation ce qui passe par un effort important de formations initiales et continues de ces derniers afin qu'ils accumulent le capital humain demandé par les entreprises (savoirs, savoir-faire et savoir-être).

Tableau n°2 : Situation du Groupement d'Activités dans la grille d'analyse « proximiste »

Possibilités d'appariement		Proximité de ressources	
		Faible	Forte
Proximité spatiale	Faible	Faibles (1)	Moyennes (2)
	Forte	Groupeement d'Activités Moyennes (3)	Fortes (4)

Le Groupement d'Activités est axé prioritairement sur les publics en difficultés d'insertion sur le marché du travail. Ces derniers ont des ressources faiblement compatibles avec les entreprises. D'abord, ils ont un savoir-faire plus limité en matière de recherche d'emploi, certains DRH rencontrés témoignent que ces personnes ont des difficultés d'insertion en partie liées au fait qu'elles ne savent pas se mettre en avant sur un CV et sur une lettre de motivation. Leur donner la chance de démontrer leurs capacités sur le terrain (en entreprise) est souvent la meilleure façon de les tester. De plus, certains employeurs ont des a priori négatifs sur ces personnes et sont réticents à les employer. Là encore, cela soulève un problème en termes des ressources offertes et demandées qui se joue ici au niveau des savoir-être. Les publics en difficultés d'insertion ont parfois de lourdes problématiques sociales à gérer se traduisant par des problèmes de comportements en entreprise (problèmes d'assiduité, de relations avec des collègues ou la hiérarchie, etc.) et ainsi, par une plus grande réticence des employeurs à les embaucher. Ceci peut donner lieu à des comportements discriminatoires.

#### Encadré 1 - Théorie du signal et processus de discrimination

La théorie économique nous permet de mieux comprendre les difficultés que rencontrent les personnes éloignées de l'emploi pour se valoriser auprès des recruteurs d'une part, et les difficultés qu'elles rencontrent pour être recrutées, qui sont liées en partie à des processus de discrimination, d'autre part.

S'agissant du premier problème, une entreprise qui cherche des candidats pour un poste donné est contrainte par l'information disponible sur la productivité de ces derniers, dès lors, elle doit supporter des coûts de recherche mais tente de les minimiser. Pour ce faire, elle va chercher des indicateurs de productivité autrement dit des « signaux » de productivité. Les candidats peuvent eux-mêmes envoyer des signaux, un d'entre eux, peu coûteux pour l'entreprise, étant le diplôme (*théorie du Signaling*, Spence, 1973). Les personnes éloignées de l'emploi sont souvent désavantagées par rapport à ce dernier. En outre, la simple mise en valeur de leurs compétences peut être une vraie problématique : l'élaboration d'un CV clair et la rédaction d'une lettre de motivation sont parfois sources de difficultés. Une personne qui avait postulé à l'entrée dans le GA avec laquelle nous nous sommes entretenus relève que : « *dès qu'il y a des courriers, déjà j'écris mal, le temps qu'ils [les chefs d'entreprise] comprennent ...* ». D'autres, pendant les journées de modules de recrutement, ont témoigné des blocages que provoquent chez eux les tests (à l'ANPE par exemple) ou les entretiens. Une DRH auditionnée confirme que, pour ce type de population « *il faut arrêter de penser que le CV nous apporte tout. Les personnes éloignées de l'emploi ne sont pas capables de se mettre en avant* ».



*sur un CV, il faut les tester sur le terrain. ». C'est d'ailleurs une des raisons pour lesquelles elle s'est investie dans le GA : « le GA propose une autre manière de recruter ».*

S'agissant du phénomène de discrimination, la recherche d'indicateurs de productivité dans un monde où l'information est imparfaite peut conduire à deux types de discriminations sur le marché du travail : la discrimination pure (Becker, 1957) et la discrimination statistique (Phelps, 1972, Arrow, 1973). La discrimination pure postule que les individus de deux groupes de population ont un niveau de productivité équivalent, la différence en termes d'accès à l'emploi ou de rémunération provient de leur appartenance à l'un des deux groupes (exemple : discrimination hommes-femmes) et plus précisément, des préférences des employeurs. La discrimination statistique, quant à elle, est basée sur les perceptions, les croyances des employeurs. Ces derniers ne connaissent pas le niveau de productivité des individus des deux groupes, en revanche, ils associent à des caractéristiques non économiques, telles que l'âge, le sexe, l'appartenance ethnique, l'éloignement à l'emploi... un niveau de productivité supposé. Les entreprises ont ainsi leurs propres croyances à l'égard des différents groupes de population et ne cherchent pas à s'appuyer sur les caractéristiques individuelles des candidats, au contraire, elles s'appuient sur les informations qu'elles détiennent compte tenu des représentations qu'elles se sont forgées à l'occasion, par exemple, d'expériences passées ou de témoignages d'autres chefs d'entreprise. Ce type de discrimination a pour effet de rejeter certains groupes de populations, tels que les personnes éloignées de l'emploi, et de réduire leurs chances de trouver un emploi.

Finalement, les candidats discriminés pâtissent de l'image qu'ont les recruteurs du groupe auquel ils appartiennent, l'appartenance à la catégorie des personnes éloignées de l'emploi est par conséquent un signal négatif aux yeux de certains employeurs. L'extrait suivant, issu d'un des entretiens réalisé à Nantes-Saint-Nazaire en février 2009, illustre cette discrimination statistique, le chef d'entreprise interrogé explique que les personnes éloignées de l'emploi ont des problèmes de comportements au travail : « *s'il y en avait des bons ça se saurait* » [...] « *quand on a eu des gens du « fond du panier » : ça fume du shit sur le chantier, ça boit, ça arrive pas à l'heure, etc.* ». Pour cette raison, il n'a jamais employé dans son entreprise des personnes très éloignées de l'emploi, les chefs d'équipe et lui-même n'ont pas le temps de gérer ce type de comportements et n'ont pas les compétences pour le faire. A ce sujet, il souligne concernant les personnes éloignées de l'emploi, qu'« *il faut les vendre à l'atelier : ils ne sont pas nécessairement productifs, ils nécessitent de l'encadrement* ». Néanmoins, par le biais de son adhésion au groupement d'activités, il envisage de prendre des salariés du GA dans la mesure où les problèmes de comportements seront pris en charge par les accompagnateurs, sous réserve qu'il ait la charge de travail et l'encadrement suffisant.

Les problèmes d'insertion des personnes éloignées de l'emploi sur le marché du travail, compte tenu de ces phénomènes de discrimination, de leurs difficultés à émettre des signaux positifs et de la faible efficacité des réseaux sociaux et du marché pour accéder à un emploi légitime la mise en place d'institutions dédiées à ces personnes afin de faciliter la rencontre offre/demande.

Ensuite, le niveau de qualifications des personnes éloignées de l'emploi est souvent peu élevés ou obsolètes par rapport aux qualifications demandées par les entreprises. La faiblesse de la proximité de ressources entre ces personnes et les entreprises expliquent que le dispositif Groupement d'activités se situe dans les configurations (1) et (3), où la proximité de ressources est faible.

A cela peuvent s'ajouter des problèmes de mobilité spatiale (situation (1)). En effet, les personnes ne possédant pas le permis de conduire ou de véhicule faute de moyens ou encore, étant localisées à distance des centres d'emplois se trouvent défavorisées. Néanmoins, certaines ont un espace de mobilité qui leur permet d'atteindre les entreprises mais ne trouvent pas d'emploi, faute d'une incompatibilité des ressources (situation (3)). L'idée du Groupement d'Activités est bien de faire évoluer les situations (1) et (3) vers la situation (4). A priori, le Groupement d'activités n'a pas vocation à régler les problèmes locaux d'appariement de la situation (2).

Le Groupement d'Activités intervient à deux niveaux : au niveau de l'évolution des agents dans l'espace physique et/ou de ressources et au niveau de la mise en relation entre les entreprises et ses salariés. Ces deux niveaux interrogent d'autres formes de proximité, en particulier la proximité de coordination.

## 2.2. La question de la coordination

La proximité de coordination interroge le jeu des dispositifs de médiation territorialisés. Dans le cas des problèmes locaux d'appariement, ces dispositifs ont principalement deux vocations : i) favoriser le déplacement des agents dans l'espace physique et/ou dans l'espace des ressources et ii) améliorer la rencontre entre offre et demande de travail.

### *L'amélioration des proximités spatiale et de ressources*

L'action des dispositifs de médiation peut en effet permettre de se déplacer vers la situation (4). Dans le cas d'une proximité de ressources faible, l'évolution des individus dans l'espace des ressources suppose de passer par des dispositifs de médiation publics ou privés spécialisés dans la dispense de formations. Les formations dispensées permettent d'acquérir le capital humain demandé par les entreprises d'une part et elles débouchent sur une validation des acquis et des connaissances accumulées par les individus d'autre part (diplômes, certificats d'aptitudes, etc.). Cette matérialisation des compétences accumulées constitue un signal positif pour les entreprises. Dans le cas d'une proximité spatiale faible, l'enjeu est de rapprocher les travailleurs et les entreprises dans l'espace physique. Les dispositifs de médiation peuvent intervenir dans ce sens en mettant en place un certain nombre de mesures facilitant la mobilité des individus sur les marchés locaux du travail. Dans les espaces urbains, les possibilités de mobilité sont *a priori* plus élevées que dans les espaces ruraux du fait de la présence de transports en commun par exemple, néanmoins, même au sein de ces espaces denses, les possibilités de déplacements peuvent, pour certaines catégories de population, se révéler problématiques. De plus, si les emplois proposés aux demandeurs d'emplois sont caractérisés par des horaires atypiques (ex. travail de nuit) ou des emplois du temps morcelés (ex. employé de la grande distribution) la mobilité spatiale peut se trouver limitée du fait de la faible compatibilité de ces horaires avec une vie personnelle. Plus généralement, et quelles que soient les caractéristiques des individus, régler les problèmes de proximité spatiale suppose de traiter la question de la

conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle. Rapprocher entreprises et travailleurs dans l'espace physique implique donc de travailler conjointement sur les questions de déplacements domicile/travail et de gestion des mobilités pour la vie personnelle en adaptant, par exemple, les horaires d'ouverture des services de gardes d'enfants ou encore en étalant les heures d'embauches et de débauches pour décongestionner les centres d'emplois. Un ensemble de politiques publiques périphériques à celles de l'emploi mais néanmoins complémentaires permet donc d'accroître la proximité spatiale entre travailleurs et entreprises (politiques sociales, de transports, de logements, etc.).

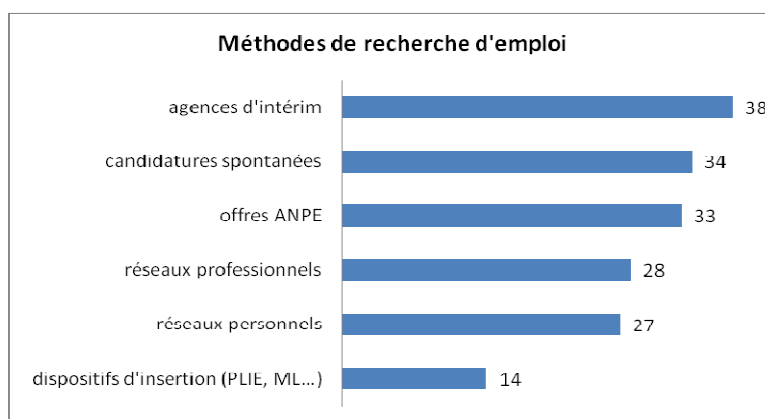
Malgré des dispositifs remédiant aux problèmes identifiés dans le tableau 1, l'existence d'une proximité spatiale et de ressources entre acteurs ne garantit pas l'appariement (situation (4)), il convient en effet qu'offreurs et demandeurs se rencontrent. Dans ce cas, il s'agit d'analyser les différentes modalités de mise en relation entre offre et demande de travail.

### *Les modalités de mise en relation entre offre et demande de travail*

Les analyses économiques et sociologiques montrent qu'il existe trois grandes modalités de rencontre : le marché (candidatures spontanées par exemple), les relations sociales (activation des réseaux familiaux, amicaux, professionnels, ...) et les institutions (ANPE, agences d'intérim, ...). Les personnes éloignées de l'emploi peinent à activer les deux premières modalités, pour tout un ensemble de raisons : capital social plus faible, savoir-faire plus limité en matière de recherche d'emploi, « statut » perçu comme un signal négatif aux yeux des recruteurs, éloignement du marché, etc.

#### **Encadré 2 : Les méthodes de recherche d'emploi des premiers groupes interrogés à Saint-Nazaire**

Les premiers entretiens avec les publics ont révélé un recours important aux institutions dans la recherche d'emploi (ANPE et agences intérim).



*Source : enquête réalisée par l'équipe d'évaluation entre février et juin 2009 auprès de 44 personnes ayant assisté au modules de pré-recrutement du GA (salariés du GA et non salariés). Question posée : Quelles méthodes utilis(i)ez-vous pour rechercher du travail ? (plusieurs choix possibles).*

Toutefois, si les personnes interrogées sont, dans l'ensemble, satisfaites par les agences intérim (lorsqu'elles y ont recours) qu'elles trouvent efficaces, la majorité d'entre elles sont insatisfaites des offres ANPE : offres publiées « périmées », offres qui ne correspondent pas à leurs profils... De nombreux candidats, 34 sur 44, font également appel au « marché » c'est-à-dire qu'ils envoient des candidatures spontanées. Parmi eux, quelques uns démarchent directement les entreprises en se déplaçant et en y laissant leur CV. L'efficacité de ces candidatures spontanées est plutôt mitigée. Par ailleurs, beaucoup mobilisent leurs réseaux personnels (famille, amis) et professionnels (collègues de travail, ancien employeur) pour trouver des contrats. Globalement, ce système n'est pas jugé très efficace, sauf dans le cas du travail non déclaré.

Les dispositifs de médiation ont un rôle important pour avancer dans la résolution des problèmes locaux d'appariement, en particulier lorsqu'il s'agit d'insérer des publics rencontrant des difficultés sur le marché du travail. Ces dispositifs ont vocation à améliorer la rencontre entre offre et demande de travail d'une part et/ou à faire évoluer les individus dans l'espace physique et/ou dans l'espace des ressources d'autre part (nous faisons référence à la grille « proximate » utilisée jusqu'ici). Pour autant, la proximité de médiation entre offreurs et demandeurs de travail n'est pas toujours satisfaisante ce qui renvoie directement à la question de l'efficacité des dispositifs de médiation dédiés à l'emploi sur les territoires. Méthodologiquement, pour évaluer l'efficacité de ces dispositifs, il s'agit de mesurer les coûts de gouvernance des différentes structures existantes sur les territoires relativement aux bénéfices de ces dernières. Ce travail est en cours pour le Groupement d'Activités.

### *Le cloisonnement des institutions*

Un ensemble de mesures catégorielles et de politiques générales, portées par des dispositifs de médiation publics ou privés, sont déjà en place sur les marchés locaux du travail. Au total, en 2006, le coût des dispositifs ciblés de politique de l'emploi<sup>8</sup> en France s'est élevé à 13 milliards 628 millions d'euros. Ces coûts ont été pris en charge par l'Etat (budget de différents ministères) à hauteur de 52,7%, par les collectivités locales (Régions et Départements) (15,9%), par l'Unédic (12,5%), par les entreprises (9,1%), par l'agence centrale des organismes de sécurité sociale (6,8%) et enfin par d'autres administrations de sécurité sociale (2,8%). Les financeurs de la politique de l'emploi sont donc de nature variée, les dispositifs qu'ils abondent financièrement sont nombreux et visent tout ou partie des demandeurs d'emplois. Par conséquent, de nombreux acteurs soulignent l'empilement des dispositifs de la politique de l'emploi en France et son manque de lisibilité. De plus, la répartition des tâches et des catégories de publics entre les dispositifs de médiation dédiés à

---

<sup>8</sup> Les dispositifs ciblés pour l'emploi concernent : les emplois aidés du secteur marchand, les emplois aidés du secteur non marchand, la formation professionnelle des demandeurs d'emplois et la cessation anticipée d'activité.

l'emploi ne facilite pas leur lisibilité. En effet, telle collectivité locale a la charge des Rmistes, telle autre des jeunes ou encore, tel dispositif concerne l'accompagnement vers l'emploi, tel autre l'accompagnement dans l'emploi, etc. De plus, au sein des collectivités locales, nous observons fréquemment un cloisonnement entre les différents services, notamment les services économie et insertion/emploi. Il est pourtant essentiel que les chargés de mission « développement économique » s'emparent des problématiques RH (Ressources Humaines) des entreprises et que parallèlement à cela, les opérateurs de l'emploi et de la formation s'attachent à mieux connaître le monde de l'entreprise et ses impératifs. Cette organisation n'est pas sans conséquence pour les individus à la recherche d'un emploi, elle conduit à la multiplication des interlocuteurs, à la répétition de discours et à des ruptures dans les parcours. La prise en charge des personnes dépourvues d'emploi est souvent abordée sous l'angle social et peine à s'ouvrir aux entreprises. Les besoins en termes d'emploi des entreprises évoluent rapidement, il s'agit de les accompagner même si jusqu'à présent, elles ne se tournaient que rarement vers les territoires, étant plutôt inscrites dans des logiques verticales.

La multiplicité des dispositifs de médiation pose un double problème de collecte et de diffusion des informations sur l'offre et la demande de travail d'une part, et de coordination entre acteurs publics et entre acteurs publics et entreprises, d'autre part (problèmes de la répartition des rôles entre acteurs, des compétences de chacun, des relations d'autorité, etc.). Ces dysfonctionnements conduisent parfois à des configurations où, en dépit d'une proximité de ressources et d'une proximité spatiale, l'appariement est de mauvaise qualité. Ou encore à des difficultés d'évolution des chercheurs d'emploi dans l'espace des ressources, condition préalable de l'appariement. Tout l'enjeu est donc de mettre en place de nouvelles structures de gouvernance, chargées d'atteindre ce double objectif de formation des personnes et de rencontre entre offre et demande.

Le groupement d'activités, tel qu'il a été pensé, apporte des réponses prometteuses à ces différents problèmes. Porté par les entreprises, il doit permettre une meilleure identification de leurs besoins ; prenant en charge l'ensemble du parcours des personnes (définition du projet, formation, accompagnement vers et dans l'entreprise, ...), il doit permettre d'éviter les ruptures ; mutualisant les besoins partiels des entreprises et assurant d'emblée un contrat à durée indéterminée aux salariés, il sécurise la position de ces derniers sans nuire à l'objectif de flexibilité des premières.

### Démarche d'ensemble du dispositif d'évaluation/ Le GA : cadrage théorique Les points à retenir

Comment améliorer la rencontre entre offre et demande de travail ?  
(cadrage théorique : modèles d'appariement)

Une des réponses possibles : Le GA ...

- Une forme de sécurisation des parcours professionnels (Cahuc et Kramarz, 2004, Gazier, 2003, Boissonat, 1995, ...).
- Un dispositif de nature institutionnelle destiné à rapprocher offre et demande de travail tout en prenant en compte les problèmes existants de gouvernance locale de l'emploi (cadre théorique : cf. proximité de coordination).
- Un dispositif construit sur une base territoriale permettant de faciliter les mobilités domicile-travail (cadre théorique : cf. proximité spatiale) et de concilier vie professionnelle et vie personnelle.
- L'insertion de publics marginalisés sur le marché du travail, en l'occurrence des personnes éloignées de l'emploi (cadre théorique : cf. théorie du signal et discrimination sur le marché du travail).
- La montée en compétences de personnes éloignées de l'emploi, en s'appuyant sur les besoins des entreprises adhérentes, dans le but de favoriser leur employabilité (cadre théorique : cf. proximité de ressources).
- Un dispositif général d'évaluation qui prend acte des techniques les plus récentes d'évaluation (cadre théorique : cf. expériences contrôlées et leurs limites).

### **3. Mise en œuvre du groupement d'activités : premiers résultats de l'évaluation**

Si le groupement d'activités, en tant que structure de gouvernance territorialisée, nous semble une réponse adaptée au problème de l'appariement sur les marchés locaux du travail, il convient de s'interroger dans un premier temps sur les problèmes de mise en œuvre du GA sur le site de Nantes/Saint-Nazaire, dans un second temps sur les premiers enseignements du suivi public, dans un troisième temps sur le modèle économique qui le sous-tend et enfin, dans un quatrième temps, sur le modèle juridique.

#### **3.1. Les problèmes de mise en œuvre**

La crise économique a durement impacté le secteur métallurgique, socle du GA, sur le territoire de Nantes/Saint-Nazaire. Ce contexte explique en partie la faible montée en charge du dispositif. Les entreprises adhérentes se recentrent sur leur activité et leurs salariés, et sont donc moins demandeuses, temporairement, de mise à disposition de salariés du GA. Toutefois, elles ne remettent pas en cause leur engagement dans le GA. Néanmoins, le travail de GPEC réalisé en amont, qui a permis au GA de naître et de se développer, est en partie à refaire. Il s'agit d'une part, de redéfinir les besoins du secteur industriel afin que les

compétences soient présentes lorsque l'activité reprendra, et d'autre part, de s'orienter vers d'autres secteurs d'activités.

Au-delà de la crise, le travail d'évaluation a permis d'identifier certains problèmes ou blocages. La répartition des rôles entre le GA et ses partenaires (institutions et entreprises), la circulation des informations (notamment celles concernant les offres d'emploi), la notion de personnes éloignées de l'emploi, les missions dévolues aux accompagnateurs, la façon dont ces derniers devaient se présenter auprès des entreprises, des salariés, ou des institutions, n'ont pas été définies de manière claire *ex ante*, ce qui a occasionné à plusieurs reprises des dysfonctionnements. Ces problèmes, qui expliquent en partie le fait qu'au 30 juin seuls 14 salariés aient été recrutés, sont en quelque sorte le revers de la médaille du modèle économique (cf. infra p. 23). Ainsi, l'analyse de la mise en œuvre du groupement d'activités sur le bassin de Nantes/Saint-Nazaire nous a permis de relever trois catégories de problèmes.

### *Problèmes de gouvernance*

L'association GA est structurée par un conseil d'administration dirigé par deux Co-présidents, qui ont recruté un directeur en février 2009. Pour fonctionner, le GA puise ses ressources chez un ensemble de partenaires institutionnels (collectivités locales, services déconcentrés de l'Etat, dispositifs d'insertion, organismes de formation) et privés (OPCA, organismes de formation), ainsi que chez les fondateurs du projet (cabinet BOSCOPE, pôle EMC2). De plus, l'Association pour la Promotion des Groupements d'Activités (APGA) est un lieu où sont regroupés un certain nombre de personnes ressources sur les sujets de l'emploi, de la formation, du développement économique, etc. dans le but d'échanger sur l'expérimentation et sur son essaimage. La volonté de procéder par redéploiement des ressources préexistantes a multiplié le nombre de parties prenantes, chacune devant trouver sa place dans le nouveau dispositif.

### *Pilotage du dispositif*

Le choix des concepteurs du GA (cabinet BOSCOPE), de confier aux entreprises les pouvoirs de décision, est aujourd'hui remis en cause. Ils estiment en effet que les directions prises ne sont pas en phase avec la philosophie initiale du dispositif et regrettent de ne pas pouvoir intervenir dans le pilotage du site de Nantes/Saint-Nazaire. Ainsi le directeur du GA, avec le soutien de ses deux co-présidents, opère à des recrutements seulement lorsqu'il est certain d'avoir une mise à disposition à l'issue de la formation préalable. Le directeur du GA justifie ces écarts par une assise financière insuffisante et par un manque de moyens humains dans le suivi des salariés et dans la prospection de nouvelles entreprises. Cette prudence est défendue par les Co-présidents, qui se retrouvent à gérer à la fois les problématiques de leur propre entreprise (l'un est directeur général, l'autre responsable des ressources humaines) et celles du GA, ce qui s'apparente à administrer deux entreprises. Or, il est déjà complexe de gérer une entreprise en période de crise. Ils ont peu de temps à accorder au GA par

rapport au rôle qui leur est demandé. Il est alors normal qu'il y ait une certaine frilosité dans les recrutements. Ils réitèrent les schémas à l'œuvre dans leur propre entreprise et raisonnent, dans l'administration du GA, comme des chefs d'entreprises.

On peut alors légitimement s'interroger sur la place des fondateurs du dispositif (cabinet BOSCOPI) dans la mise en œuvre sur le site de Nantes/Saint-Nazaire. Ils se sont retirés du pilotage très tôt, en décembre 2008, alors même qu'il s'agissait du premier site d'expérimentation et qu'un ensemble de dispositions étaient encore à construire. Certes, de nombreuses questions ont été (et sont) réglées au niveau national, par le biais de l'APGA (Association de Promotion des Groupement d'Activités, animée par les concepteurs du dispositif), mais la gouvernance retenue pour le site de Nantes/Saint-Nazaire les empêche aujourd'hui d'intervenir au niveau local.

### *Règles du jeu des institutions*

Par ailleurs, le GA doit composer avec les règles du jeu des institutions. Un des principes du groupement est de ne pas recruter de salariés en fonction de critères préétablis. Or, les institutions fonctionnent en obéissant à des critères de statut (Rmistes, jeunes, ...) et/ou de localisation (territoires de la Communauté d'agglomération de Saint-Nazaire (Carène) ou de la Communauté Urbaine de Nantes), qui doivent être respectés pour obtenir leur soutien. On observe que certains des salariés recrutés ou en voie de l'être respectent de fait ces critères, et que d'autres, qui ne les respectent pas, sont irrémédiablement écartés.

#### **Encadré 2 : Exemple d'une postulante à l'entrée du GA sur le site de Saint-Nazaire au mois de janvier 2009**

Sophie<sup>9</sup>, 24 ans, a assisté à l'ensemble du processus de pré-recrutement, qui a débuté par une information collective le 16 octobre 2008 et s'est poursuivi par les modules de pré-recrutement des 14 et 15 janvier 2009. L'entretien individuel ne laissait aucun doute sur sa motivation à occuper un métier de l'industrie, sur sa volonté de reprendre une formation et de s'investir si elle devenait salariée du GA. De plus, elle a peu de contraintes périphériques à l'emploi, telles que des contraintes de mobilité spatiale. Par rapport aux « critères » du GA, la commission de validation précise qu'elle peut être recrutée. Mais en examinant son statut, le recrutement n'est pas possible : elle est inscrite à l'ANPE de Pornic, bénéficie d'un suivi par la mission locale de Machecoul qui est hors du territoire de la CARENE, de plus elle n'est pas dans le dispositif RMI vu son âge. Pour le moment, les accompagnateurs dédiés au GA sont issus du CG 44 et du PLIE qui couvre le territoire de la CARENE. Par conséquent, cette candidate ne peut pas être accompagnée puisque les accompagnateurs dédiés s'occupent exclusivement du public pour lequel leurs institutions sont compétentes. Il était prévu initialement que des agents de Pôle Emploi soient détachés auprès du GA, ainsi, cette postulante aurait peut-être été retenue. Néanmoins, ces agents, qui tardent à être détachés, seront peut-être eux aussi sur des logiques de « cloisonnement » (par exemple les agents du pôle emploi de Pornic accompagneront-ils seulement des salariés du GA ayant été inscrits auprès d'eux ?).

---

<sup>9</sup> Prénom modifié



Ces interférences entre les « critères » du GA et les critères des institutions remettent en cause l'entrée de certains candidats et renvoient plus généralement à l'autorité hiérarchique sur les accompagnateurs du GA. La CARENE, le CG et Pôle Emploi ont précisé sur un document formalisant le travail des accompagnateurs que : *« les chargés d'accompagnement sont dédiés à une mission pour le groupement d'activités, ils ne sont ni mis à disposition ni détachés. La responsabilité hiérarchique reste du ressort de la structure employeur »*. Malgré tout, le travail de formalisation des tâches et des missions des accompagnateurs est réalisé conjointement par les institutions, les premiers accompagnateurs du GA et son directeur. On observe aujourd'hui que les tâches imparties aux accompagnateurs sont liées à celles qui leur sont demandées pour leur mission au sein de leur structure de rattachement. Ainsi, il ne leur est, par exemple, pas possible de se rendre dans les entreprises, alors même que le GA est censé suivre ses salariés dans l'emploi, et pour ce faire, rencontrer les chefs d'ateliers, les responsables des ressources humaines... des entreprises dans lesquelles ils sont mis à disposition.

Une des raisons explicatives à la volonté de ne déroger à aucune règle est l'apport de FSE (Fonds Social Européen) dans le financement des structures partenaires. En effet, le FSE implique un contrôle très précis des tâches effectuées par le personnel des structures bénéficiant de fonds européens (temps passé sur telle tâche, nombre de personnes suivies, etc.)

Pour résoudre ces problèmes, une institution partenaire émet alors l'idée de poursuivre l'expérimentation du Groupement d'Activités exclusivement sur le public pour lequel elle est compétente, afin de montrer l'opérationnalité du dispositif. Elle ne souhaite pas attendre que chaque partenaire ait levé l'ensemble des contraintes pour avancer. Cette idée remet en cause les principes fondateurs du dispositif qui préconisaient que l'entrée dans le GA ne soit soumise à aucun critère de statut. On peut également supposer que cette solution n'accélérerait pas significativement l'assise du dispositif, sur le territoire de Nantes/Saint-Nazaire, si la mobilisation des entreprises n'est pas réglée parallèlement. En effet, il semble aujourd'hui que le principal point bloquant aux recrutements ne soit pas la mise à disposition d'accompagnateur, mais le faible nombre d'entreprises adhérentes et le faible nombre de postes proposés. Il ne faut toutefois pas écarter les problèmes d'adéquation entre les règles du jeu des institutions et celles que souhaite créer le GA. Cela renvoie à la prise en compte de l'inertie du système institutionnel. Un acteur de Nantes précise avoir conscience de l'intérêt du changement de pratique, mais ces évolutions ne peuvent pas s'opérer du jour au lendemain. Il s'agit alors de réfléchir à la façon dont on gère le temps des institutions et à la manière d'aller plus vite dans le changement des pratiques.

### **Problèmes institutionnels**

La deuxième catégorie de problème est de nature institutionnelle, le territoire de Nantes/Saint-Nazaire a vu une refonte de ses institutions dans le champ de l'insertion et de l'emploi.

### *Réorganisation interne des institutions partenaires*

Le Conseil Général de Loire Atlantique a réorganisé son service de l'emploi à la fin de l'année 2008 en créant des « unités emplois », regroupant « sur un même site les professionnels missionnés sur l'emploi des bénéficiaires du RMI » (source : site internet du Conseil Général de Loire Atlantique). Cette restructuration a eu pour effet un désengagement de la part du Conseil Général dans les structures locales d'emploi (PLIE, les Missions Locales, la Maison de l'Emploi de la Métropole Nantaise).

Ainsi, le PLIE de Saint-Nazaire a été contraint de procéder à un plan social à l'automne 2008. Il est passé d'un PLIE opérateur à un PLIE animateur. Les missions « référents parcours » ont été externalisées vers la mission locale et Pôle Emploi, le PLIE continuant d'assurer les missions d'ingénierie et les relations entreprises. Cette refonte a conduit au licenciement de plusieurs personnes, en particulier les deux chargés d'accompagnement mis à disposition pour le GA.

Cette restructuration a eu un double impact pour le GA. Dans une première phase, la réorganisation du PLIE a laissé une grande marge de manœuvre aux deux accompagnateurs. Ce contexte institutionnel, associé au manque de formalisation par le GA des missions des accompagnateurs, les a incités à prendre des initiatives qui ont permis d'avancer rapidement sur les problèmes qu'ils rencontraient. Dans une deuxième phase, un accompagnateur a été embauché par Adélis (CG 44) en tant que chargé d'accompagnement emploi, l'autre a été mis à disposition temporairement à Pôle Emploi en tant que référent de parcours. Ces changements de postes ont eu pour conséquence une démotivation des deux personnes chargées de l'accompagnement des salariés du GA, qui ont vu leurs rôles et leurs missions se restreindre. La personne salariée du CG 44 suit exclusivement les salariés du GA qui étaient Rmistes avant leur entrée dans le dispositif. La personne mise à disposition à Pôle Emploi suit tous les autres salariés. Mais la situation de l'accompagnement à Saint-Nazaire n'est pas pour autant résolue, étant donné que l'accompagnateur de Pôle Emploi souhaite stopper sa mission pour le GA. Ainsi, à partir de juillet 2009, seuls les ex-Rmistes pourront être à accompagnés si aucune autre personne n'est mise à disposition.

### *Problèmes d'organisation*

La troisième catégorie de problème est organisationnelle. Le passage du concept à la réalité du dispositif s'est compliqué par un manque d'ingénierie en amont de la mise en œuvre opérationnelle.

### *Processus de recrutement*

D'abord, la notion de personne éloignée de l'emploi n'a pas été précisément définie par le GA qui s'est appuyé sur les critères de ses partenaires institutionnels, chacun ayant sa propre définition. Ainsi, on a pu observer une certaine hétérogénéité dans les profils des candidats aiguillés vers les informations collectives. La perception de l'éloignement est, sans

critère, assez subjective. Toutefois, afin d'éviter des erreurs d'aiguillage, il serait bon de cadrer la notion d'éloignement à l'emploi. Plus généralement, le dispositif ne sera pas en mesure d'employer « toutes » les personnes éloignées de l'emploi, quand bien même l'aiguillage vers le GA serait amélioré. Par conséquent, le GA devra mettre en place des « critères » dans la mesure où les places disponibles seront contingentées compte tenu des moyens en termes d'accompagnement, des possibilités de parcours de formation, des offres de mises à disposition, etc.

Ensuite, la motivation des candidats est une notion difficilement évaluable. Comment être certain de leur motivation ? L'entretien d'une heure le deuxième jour des modules de pré-recrutements peut se révéler insuffisant pour déterminer le degré de motivation des candidats, de plus, cet entretien n'est pas présenté comme un entretien de recrutement « classique ». Juger de la motivation des candidats fait appel à un sentiment subjectif, de plus, les accompagnateurs dédiés au GA ont-ils aujourd'hui les outils nécessaires pour juger de la motivation des candidats et de leurs capacités à l'intégrer ? Sur ce point, il serait envisageable que les responsables « RH » des entreprises adhérentes et les accompagnateurs du GA se rapprochent afin de croiser leurs regards sur ce sujet et leurs outils. En effet, ces responsables n'ont pas l'habitude du public éloigné de l'emploi mais savent repérer des personnes motivées, et ont pour cela des outils spécifiques.

#### *Animation du réseau d'entreprises adhérentes GA & Communication*

Les premiers entretiens avec les entreprises adhérentes au GA laissent apparaître un déficit d'appropriation du groupement d'activités par ces dernières. La construction du dispositif s'est réalisée grâce à l'expertise du cabinet de consultant en charge du projet qui a donné le sentiment à certaines entreprises que « *les réponses étaient toutes faites* ». Ce manque d'appropriation explique en partie que les entreprises fondatrices ne sont pas encore prêtes à ouvrir leurs réseaux et à coopter de nouvelles entreprises pour le GA. Elles expliquent qu'elles préfèrent attendre la stabilisation du GA pour le recommander. D'après ces mêmes entreprises, elles n'ont pas encore les arguments pour défendre le GA et n'auraient pas les réponses aux questions que pourraient leur poser des entreprises qui seraient intéressées. Plus généralement, selon des entreprises interrogées, avant de mobiliser leurs réseaux, plusieurs points fondamentaux sont encore à travailler concernant l'organisation : les critères de recrutement, le paiement du tutorat, l'animation du réseau des adhérents au GA, la communication interne et externe, l'investissement des entreprises adhérentes, l'élaboration des parcours de formation, les parcours d'intégration des salariés et la mise à disposition des accompagnateurs.

#### *Formation des accompagnateurs et des chargés de prospection entreprises*

Le GA impose des changements de pratique et de savoir-faire important pour les accompagnateurs et les chargés de prospection entreprise. En effet, certaines institutions partenaires ont une habitude insuffisante de l'accompagnement dans l'emploi. Un des

enjeux du GA est de parvenir à ces évolutions. La mise en place de formation et le développement d'outils spécifiques, afin que l'intégration des personnes mises à disposition auprès du GA dans leur nouvelle mission soit facilitée et efficace, font partie intégrante de l'expérimentation. Toutefois, ces formations et ces outils n'ont pas été immédiatement mis en place. Ce manque de formation s'est manifesté à la fois dans la prospection des entreprises et dans l'accompagnement des salariés du GA.

D'abord, la prospection entreprise a été clairement insuffisante puisqu'un faible nombre d'entreprises a adhéré au GA depuis le commencement de la mission des personnes en charge de la prospection (plus 2 entreprises adhérentes). Ceci s'explique en partie par le fait que ces personnes ne disposaient pas des outils nécessaires à cette nouvelle forme de prospection, et ne pouvaient pas s'appuyer sur des objectifs clairement définis. Toutefois, les deux personnes en charge de la prospection indiquent que l'ensemble des entreprises contactées (une soixantaine au total) sont sensibles à la philosophie du GA et adhèrent au concept. Les raisons de la non adhésion, d'après elles, sont de deux ordres et ont évolué dans le temps. Dans un premier temps (automne 2008), les entreprises demandaient qu'elles étaient les entreprises déjà adhérentes au GA ou celles qui étaient en voie de le rejoindre. Ce comportement, même s'il a été moins mis en avant depuis quelques mois, est un comportement que l'on peut penser retrouver à l'avenir. Dans un deuxième temps, la crise économique a eu pour effet de revoir très largement à la baisse les besoins de recrutements, par conséquent, les entreprises prospectées ne voient pas l'intérêt d'adhérer au dispositif. Toutefois, le GA ne s'intéresse pas aux offres d'emplois à pourvoir à court terme, mais aux offres d'emplois à moyen et long termes, offres que les entreprises ont des difficultés à anticiper. La GPEC, outil proposé par le GA, est en cours de construction. La crise économique actuelle laisse apparaître un manque en la matière, le développement de la GPEC peut alors être un élément supplémentaire dans l'argumentaire pour la prospection. Il s'agit donc de mieux communiquer sur cet aspect et de développer les outils adéquats afin que les chargés de prospection soient mieux « armés » dans leurs missions pour le GA.

Ensuite, la formation des accompagnateurs a été mis en place au printemps 2009, les intervenants mis à disposition à Saint-Nazaire dès le mois d'octobre ont alors bénéficié tardivement de cette offre de formation puisqu'elle n'était pas encore prête. Ce défaut de formation n'a toutefois pas été préjudiciable pour les premiers salariés du GA. Il l'a semble-t-il été pour les accompagnateurs eux-mêmes, qui ont été confrontés à des situations nouvelles. On peut toutefois supposer qu'il était important, pour bâtir l'offre de formation, d'observer les nouvelles conditions et dispositions de travail des accompagnateurs mis à disposition.

### Les problèmes de mise en œuvre

#### Les points à retenir

Le contexte économique de 2008-2009 a freiné la montée en charge du dispositif sur le site

de Nantes/Saint-Nazaire puisque ce dernier a été construit sur la base des nombreux besoins du secteur industriel (aéronautique et navale), secteur qui souffre aujourd'hui de la crise économique et dont les besoins ont été très largement revus à la baisse. Ainsi, le travail d'identification et d'anticipation des besoins sur le territoire qui avait été réalisé en 2007, en s'appuyant sur les seules entreprises industrielles, est à réitérer. La leçon à tirer de ce contexte particulier est d'organiser le plus rapidement possible, sur le site de Nantes/Saint-Nazaire et sur les prochains sites, un outil de GPEC permanent, territorial, multisectoriel et partenarial tout en se posant la question de l'animation et de la coordination de cet outil.

#### *Problèmes de gouvernance*

- La répartition des rôles entre chaque partie prenante est encore à travailler : Qui pilote ? Qui prend les décisions ? Qui négocie ? etc.
- Des difficultés de circulation de l'information, notamment en ce qui concerne les données sur les parcours et les données sur le modèle économique.
- Les critères de statut pour le suivi des salariés du GA sont maintenus, écartant alors du GA certains candidats.
- Une montée en charge difficile en partie attribuable au retard dans la mise à disposition des accompagnateurs, ce qui remet en cause en partie le choix de départ de s'appuyer sur les professionnels des institutions. Faut-il prévoir, sur les prochains sites, une équipe de permanents GA ?

#### *Problèmes institutionnels*

- La restructuration de certaines institutions sur le territoire. Par exemple, celle du PLIE de Saint-Nazaire, après avoir été un atout pour le démarrage de l'expérimentation, a été un frein important.

#### *Problèmes organisationnels*

- Une ingénierie sous-évaluée en amont de la mise en œuvre opérationnelle du dispositif qui conduit à des difficultés à passer du concept à l'opérationnel.
- S'assurer d'un minimum d'opérationnalité du dispositif (moyens humains, financiers, pilotage, ...) avant de lancer les premières informations collectives et les modules de pré-recrutement.
- L'élargissement de la base adhérente est un enjeu crucial pour le GA de Nantes/Saint-Nazaire.
- Des critères d'éloignement à l'emploi qui restent à définir.

- Des savoir-faire des accompagnateurs et des chargés de prospection à faire évoluer pour correspondre aux attentes du GA : nécessité de développer des outils spécifiques et de mettre en place des formations.
- Les entreprises prospectées ont des difficultés à anticiper leurs besoins : nécessité de développer l'outil GPEC du GA rapidement.

### 3.2. Les premiers enseignements du suivi public

Les témoignages des premiers groupes de personnes interrogées (salariés du GA et candidats non retenus) sont l'occasion de souligner, dans un premier temps, un problème lié au « discours » véhiculé sur le GA auprès d'eux et, dans un second temps, d'évoquer les éléments positifs de l'expérimentation qui retiennent leur attention.

Tableau 3 : Suivi quantitatif des publics

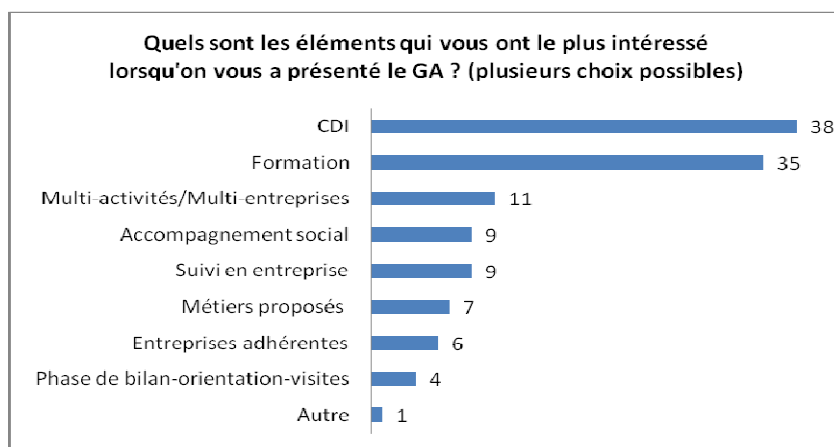
			Nantes	Saint-Nazaire						Total	
Recrutement par le processus classique du GA	Informations collectives	Dates	1er juil. 2008	19 juin 2008			16 oct. 2008				
		Nombre de participants	20		37			65		122	
		Nombre d'inscription pour les MP	19		31			40		90	
	Modules de pré-recrutements (MP)	Dates	5 et 6 nov. 2008	27 et 28 août 2008		2 et 3 sept. 2008		7 et 8 janv. 2009		14 et 15 janv. 2009	
		Nombre de convocations	21	14		17		16		18	86
		Présents les deux jours*	13	10		11		13		12	59
		Absents	8	4		5		3		6	26
		Abandons	0	1		1		0		0	2
		Volonté d'entrer dans le GA	13	10		11		13		12	59
	Validations et recrutements	Décision commission de validation	10					9		7	26
		Recrutés	3	6		4		0		0	13
		Dates des signatures des contrats	9 mars 2009	8 octobre 2008		3 le 8 oct. 2008 1 le 5 janv. 2009					
		En attente	?	0		1		9		7	17
		Pas recrutés	?	4		7		4		5	20
		Recrutement sans info. collective et MP		2	0						2
Fin de contrat		Suite à la période d'essai	0	1						1	
		Suite à une rupture conventionnelle	0	1						1	
		Suite à une démission	0	0						0	
		Suite à un licenciement	0	0						0	
Nombre de salariés au 31 août 2009 (total recrutés - fin du contrat)			5	8						13	

\*Certains candidats ayant participé aux MP n'ont pas participé aux informations collectives

Dans un premier temps, un problème est né suite au discours « idéalisé » du GA qui a été véhiculé aux candidats à son entrée, ceci est particulièrement vrai sur les deux premiers modules. Les présentations du GA qui ont été faites à ces occasions ont laissé entendre que l'étendu des métiers proposés serait vaste et que « toutes » les personnes intéressées par le

GA pouvaient *a priori* prétendre à une entrée dans le GA, sous réserve toutefois que l'intérêt pour les métiers industriels soit réel, que les personnes soient motivées et qu'elles acceptent des parcours « multi-activités » et « multi-sites ». Or, en pratique, le dispositif n'était pas encore prêt et au maximum de ses possibilités. Ce problème de discours a été d'autant plus fort que parmi les premières personnes aiguillées vers le GA, certaines n'étaient pas exactement dans la cible, en termes d'éloignement à l'emploi principalement mais aussi en termes de métiers recherchés. Par conséquent, des personnes ont été déçues et ont le sentiment d'avoir perdu du temps dans leur recherche d'emploi. Dans le même ordre d'idée, des personnes qui auraient pu faire l'objet d'un recrutement GA, ont été écartées en l'absence de critères clairs de recrutement, de moyens en termes d'accompagnement et de possibilités restreintes de mise en situation productive au regard du nombre limité d'adhérents. Enfin, 17 candidats sur les 30 non recrutés que nous avons interrogés n'ont pas le sentiment d'avoir eu une réponse claire quant à leur non recrutement et sont en attente. Ce type de dysfonctionnements s'explique assez bien sur la phase de démarrage du projet, la dynamique positive qu'il a suscitée et les différentes contraintes en termes de moyens sont des raisons pour lesquelles la présentation du GA a été quelque peu biaisée et l'organisation du recrutement approximative. Néanmoins, pour les prochains modules de recrutement et les prochains sites d'expérimentation, des enseignements peuvent en être tirés : i) travailler l'aiguillage de candidats vers le GA, en particulier avec les prescripteurs ii) nuancer le discours qui présente le GA, insister sur les droits et les devoirs des futurs salariés iii) préparer les candidats au GA à l'éventualité d'une réponse négative, ce qui est d'autant plus vrai tant que le nombre d'accompagnateurs et le nombre d'entreprises adhérentes sont limités, et, enfin, iv) donner une réponse claire aux candidats non retenus.

Dans un second temps, des éléments positifs qui ressortent de l'analyse des premiers entretiens méritent d'être évoqués. D'abord, le CDI et la formation sont les deux critères qui retiennent le plus l'attention de l'ensemble des candidats lorsque le GA leur est présenté en information collective et en module de recrutement.



Source : enquête réalisée par l'équipe d'évaluation entre février et juin 2009 auprès de 44 personnes ayant assisté au modules de pré-recrutement du GA (salariés du GA et non salariés).

Concernant les salariés interrogés, pour la moitié d'entre eux, il s'agit du premier CDI. Ils témoignent du changement que provoque le fait de passer d'un statut de demandeur d'emploi ou d'intérimaire à un statut de salarié en CDI (extraits d'entretiens) : « *Être en CDI ça change la perception. Être intérimaire et salarié, en termes de positionnement ce n'est pas la même chose, intérimaire : le statut n'est pas facile* ». « *Etre intérimaire et salarié, c'est pas pareil* », « *Etre en CDI ça donne une reconnaissance sociale et restaure l'estime de soi* ».

S'agissant de la formation, certains se sentent plus motivés car elle est intégrée dans leur CDI et débouche sur une mise en situation de production dans une entreprise adhérente. Un salarié du GA qui était en formation avec des personnes en congés individuels de formation (CIF) note que sa position était plus avantageuse : « *un congé CIF ne débouche pas sur un métier. Les salariés GA viennent en formation mais savent qu'ils vont « bosser » après* ». Un autre remarque que : « *c'est bien de faire une formation avant d'aller chez le patron, on a plus de motivation* ». Un troisième salarié, dans la façon dont il présente le GA à ses proches exprime la même idée : « *Je suis en CDI au GA, ça démarre par une formation puis j'ai du travail dans plusieurs entreprises* ». Il est également intéressant de noter que les formateurs ou les personnes suivant des formations avec les salariés du GA ont parfois du mal à comprendre que la formation soit intégrée au CDI : « *C'est galère, même les formateurs ne comprennent pas. Quelqu'un qui était en formation avec nous ne comprenait pas, il disait « c'est pas normal la formation qui est payé dans le CDI »* ».

Enfin, le parcours multi-activités, s'il est accepté et apprécié par l'ensemble des premiers salariés du groupement d'activités, les interroge sur leur appartenance au GA. Lorsqu'ils ont été intégrés au GA, des réunions et des débriefings fréquents ont eu lieu. Depuis le début de l'année 2009, ils sont moins réguliers, et, pour ceux qui sont en entreprises, ils s'interrogent sur « *ce qui se passe dans le GA* ». Un salarié se pose la question suivante : « *Maintenant que je suis chez l'entreprise X, je suis chez cette entreprise ou je suis chez le GA ?* ». Plusieurs salariés, en formation ou en entreprise, aimeraient avoir plus de points réguliers avec le GA, savoir ce que les autres salariés font, connaître les nouveaux arrivants, etc. L'un des salariés mis à disposition note qu'il s'est trompé en envoyant son arrêt maladie « *je sais que c'est bien le GA mon employeur depuis que j'ai envoyé mon arrêt maladie à l'entreprise X et qu'on m'a dit que c'était le GA mon employeur* ». Ces exemples prouvent qu'il peut exister une confusion dans la tête des salariés, et, à la fois, ils sont attachés au fait d'être des employés du GA, c'est à ce titre qu'ils souhaitent plus d'informations régulières sur ce dernier. En revanche, ils ont tous bien identifié leur accompagnateur GA et insistent sur la qualité de son écoute, sur la confiance mutuelle qui existe entre-eux et sur les changements que cela provoque par rapport à leurs expériences antérieures de suivi et d'accompagnement.



## Les premiers enseignements du suivi public

### Les points à retenir

- Une présentation du GA qui peut être améliorée afin d'éviter aux candidats à l'entrée du GA des frustrations et/ou des déceptions.
- Le CDI, la formation et les parcours multi-activités/multi-entreprises sont les éléments du GA qui séduisent le plus les candidats.
- Pour les salariés, une motivation plus grande à se former car ils sont certains d'avoir un poste suite à la formation.
- Une revalorisation de l'estime de soi et une reconnaissance sociale apportées par le statut de salarié en CDI.
- Un sentiment d'appartenance au GA confus pour certains salariés qui s'explique en partie par la pluralité des activités proposées, et donc des interlocuteurs, et par le manque de points réguliers avec l'employeur GA et l'ensemble de ses salariés. De plus, plusieurs salariés n'ont pas rencontré le directeur du GA ayant pris ses fonctions en février 2009.

### 3.3. Le modèle économique du groupement d'activités

Un des principes de base du groupement d'activités est de mutualiser les ressources financières et humaines préexistantes sur le territoire, plutôt que prôner la création d'une structure supplémentaire. Il s'agit donc d'une stratégie de redéploiement des ressources existantes, ce qui présente un intérêt évident en termes de moyens financiers à mobiliser. Par exemple, du point de vue financier, le Conseil Général de Loire Atlantique verse au groupement d'activités, pour tout salarié ayant droit au RMI, le montant du RMI pendant 18 mois sans dégressivité (au titre du CI-RMA), l'AGEFOS PME a proposé de financer les temps de formation, la Région Pays de la Loire devrait soit verser une aide directe pour les formations mises en place par le groupement d'activités, soit permettre l'accès à des formations conventionnées (en cours de négociation), etc. Du point de vue des ressources humaines, le Conseil Général et le PLIE de Saint-Nazaire ont initialement « mis à disposition » du groupement deux accompagnateurs du PLIE ; le Conseil Général, la Mission locale, la Maison de l'Emploi, à Nantes, ont également dédié trois personnes au groupement.

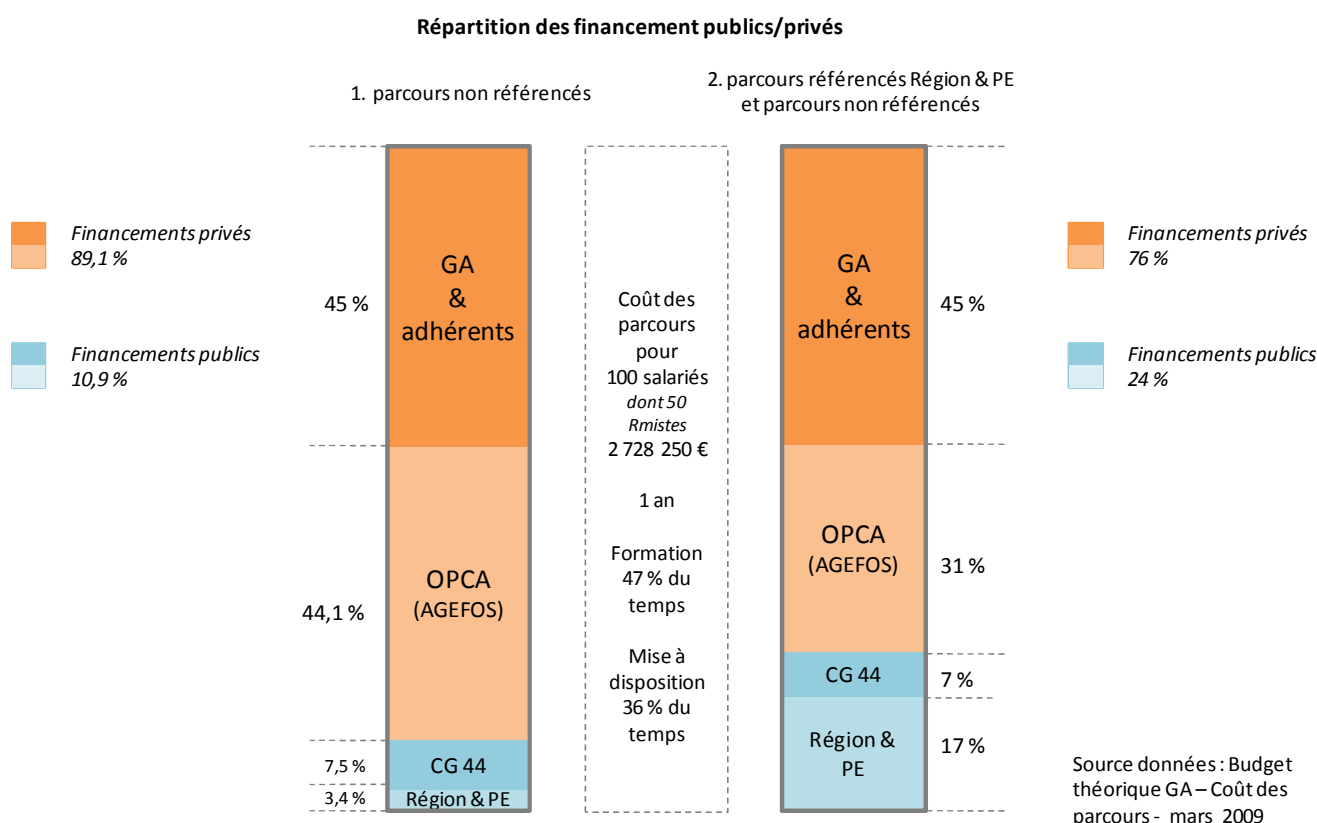
**Tableau 2 : Ressources redéployées pour le GA par ses partenaires**

Partenaires	Ressources redéployées
OPCA (AGEFOS)	Fonds de formation collectés
Pôle Emploi	Places dans les formations référencées Accompagnateurs
CG 44	Aides à la formation CI-RMA Accompagnateurs
Région	Places dans les formations référencées
Carène via le PLIE et la Mission Locale	Accompagnateurs Chargé de prospection entreprise
Nantes Métropole via la Maison de l'Emploi, la Mission Locale et le PLIE	Accompagnateurs Chargé de prospection entreprise

Deuxième élément du dispositif, les salariés du groupement bénéficiant d'emblée d'un CDI versent des cotisations sociales et de retraites, contrairement aux personnes éloignées de l'emploi en recherche d'emploi, ou bénéficiant de contrats aidés totalement exonérés de charges. Les cotisations par salarié du GA pour un an, sur la base du SMIC, s'élèvent à 5 917 euros.

Troisième élément essentiel, le financement via les mises à disposition. Les entreprises sont facturées selon un coefficient minimal de 1,5 du salaire brut, qui permettra, dès qu'un nombre suffisant de salariés sera en situation productive, de disposer de marges de manœuvre financières importantes. Plusieurs possibilités seront alors envisageables : diminuer la participation d'AGEFOS, internaliser les accompagnateurs, augmenter les temps des pauses actives, recruter des personnes de plus en plus éloignées de l'emploi...

## Schéma 1 : Coût des parcours des salariés GA - répartition des financements publics/privés



**Commentaires :** Le schéma ci-dessus représente la répartition des financements publics et privés pour une année donnée, relativement au coût des parcours au sein du GA pour 100 salariés. Il est basé sur le budget théorique du GA réalisé en mars 2009. La distinction entre parcours référencés région et Pôle Emploi (PE) et parcours non référencés s'explique de la manière suivante : les premiers correspondent à des parcours fléchés et financés Région et PE, les formations proposées orientent vers des métiers en tension. Une partie des salariés GA auront des places réservées dans ces parcours, mais pas la totalité compte tenu de leurs besoins de formation et de leurs souhaits, ce qui explique les parcours non référencés. Dans le budget théorique du GA, on considère, au vu des négociations en cours avec la région Pays de la Loire et le Pôle Emploi, que ces places seront ouvertes en octobre 2009. Par conséquent, à l'heure actuelle, on se situe dans le schéma de gauche (1). A partir d'octobre, on se déplacera vers le schéma de droite (2). En moyenne, on évalue dans ces parcours que les salariés passent 47% de leur temps de formation ce qui explique la part des financements publics. Dès que les salariés auront atteint un certain niveau de qualification, on peut penser que ce temps sera fortement réduit. Par ailleurs, l'apport financier théorique du Conseil Général au titre des CI-RMA a été calculé en faisant l'hypothèse que le rythme d'intégration des Rmistes dans la GA était de 4 par mois. Pour finir, les coûts présentés dans ces schémas ne valorisent pas le temps passé par les accompagnateurs, ni par celui des chargés de prospection entreprises.

Le groupement d'activités repose donc sur un financement privé important, via les mises à dispositions, d'une part, et via les financements des OPCA, d'autre part, ce qui rend son modèle économique particulièrement intéressant. Pour autant, l'AGEFOS est très largement sollicité, il serait important que d'autres OPCA participent à l'effort de financement. Les participations de la Région et de Pôle Emploi, qui sont en train d'être négociées, permettront

de prendre en charge plus largement le coût des parcours des salariés, et de réduire la participation d'AGEFOS (cf. schéma ci-dessus), il s'agit donc de régler les partenariats assez rapidement entre le GA et ces derniers.

Pour finir, un point essentiel de l'évaluation du modèle économique consistera à comparer le coût moyen du dispositif aux coûts moyens d'autres dispositifs mis en place dans le cadre de la lutte contre le chômage. Ce travail est en cours de réalisation, nous sommes à la recherche d'un chiffrage précis sur le coût moyen d'une personne en CTP (Contrat de Transition Professionnelle), sur le coût moyen d'un Rmiste, sur le coût moyen d'un chômeur longue durée, etc. Nous notons toutefois que ce type de données, qui relève de l'évaluation des politiques publiques, est difficile d'accès.

#### Le modèle économique du GA

##### Les points à retenir

- Un redéploiement des fonds publics existants.
- Des accompagnateurs et des chargés de prospection entreprise « mis à disposition » par les institutions.
- Une mutualisation des financements reposant pour l'essentiel sur des fonds privés (facturation des mises à disposition et participation des OPCA).
- Un modèle qui présente des marges de manœuvre financières importantes, une fois la montée en charge accomplie, *via* les excédents générés par les mises à disposition.
- Une forte participation d'AGEFOS PME qui demande à être réduite rapidement par l'intervention d'autres OPCA et par l'intervention de la Région Pays de la Loire et de Pôle Emploi *via* des parcours de formations référencés notamment.

### 3.4. Le modèle juridique du GA

Le groupement d'activités de Nantes/Saint-Nazaire a été créé sous la forme d'une association loi 1901, constituée en assemblée générale le 2 juillet 2008<sup>10</sup>. Dispositif expérimental, créé avec le soutien du Haut Commissariat aux solidarités actives contre la pauvreté, dans le cadre des expérimentations suscitées par le Grenelle de l'insertion<sup>11</sup>, il vise à faciliter l'insertion professionnelle durable de demandeurs d'emploi rencontrant des

<sup>10</sup> Cf statuts.

<sup>11</sup> Cf dossier de presse : [http://www.loire-atlantique.pref.gouv.fr/solidarite/revenu\\_solidarite\\_active.html](http://www.loire-atlantique.pref.gouv.fr/solidarite/revenu_solidarite_active.html)

difficultés particulières d'accès à l'emploi. Le groupement d'activités propose une intermédiation originale entre les employeurs potentiels et les demandeurs d'emploi, laquelle repose sur deux caractéristiques particulières : le recrutement des salariés par la conclusion de contrats de travail à durée indéterminée d'une part, leur formation, mise à disposition auprès des entreprises et accompagnement dans un parcours adapté à leurs besoins d'autre part. Initialement conçu sous la forme d'un groupement d'employeur<sup>12</sup>, il est désormais constitué par une entreprise de travail à temps partagé, relevant des articles L. 1252-1 et suivants du code du travail.

Créées par la loi n° 882 du 2 août 2005 en faveur des petites et moyennes entreprises, ces entreprises ont pour objet la mise à disposition de salariés recrutés par un « contrat de travail à temps partagé ». Elles pratiquent le prêt de main d'œuvre par un « contrat de mise à disposition ». Comme les entreprises de travail temporaire, les groupements d'employeurs, les associations intermédiaires ou les entreprises de service à la personne, elles sont des intermédiaires du marché de l'emploi, et participent à la dissociation entre l'employeur et le bénéficiaire de la prestation de travail du salarié<sup>13</sup>. Cette activité a été longtemps contrôlée ou marginalisée, par crainte de voir ces entremetteurs dégager des bénéfices au détriment des parties faibles que sont les demandeurs d'emploi. C'est pourquoi plusieurs conventions de l'Organisation internationale du travail réglementent ces « bureaux de placement ».

Pourtant, les règles relatives à la création et au fonctionnement des entreprises de travail à temps partagé sont très peu nombreuses. Bien qu'elles puissent poursuivre un but lucratif, elles ne sont pas sujettes à des règles aussi précises que celles qui président, par exemple, à la création et au fonctionnement des entreprises de travail temporaire. Le recours à cette formule peut être étudié selon deux volets essentiels : l'organisation du groupement d'activités sous la forme de l'entreprise de travail à temps partagé d'une part, la relation de travail établie avec le salarié du groupement d'activités d'autre part<sup>14</sup>.

---

<sup>12</sup> Cf supra dossier de presse.

<sup>13</sup> Pour une approche récente de cette intermédiation : Jean-Yves KERBOURC'H, « Qu'est-ce qu'une mise à disposition de personnel ? », Dr. soc. 2009, p. 530 ; Thomas CHAUDRON, « Les tiers employeurs, ou comment conjuguer compétitivité et responsabilité dans la France du XXI<sup>ème</sup> siècle », rapport remis à Monsieur le ministre du travail, des Relations sociales, de la Famille, de la solidarité et de la Ville, février 2009.

<sup>14</sup> Pour les principales études : Marion DEL SOL, « Le dispositif du travail à temps partagé issu de la loi du 2 août 2005 : une forme nouvelle de mise à disposition qui ne dit pas son nom », Bul. soc. F. Lefebvre 3/2007, p. 175 ; Pierre-Yves VERKINDT, « Groupements d'employeurs et travail à temps partagé après la loi du 2 août 2005 en faveur des petites et moyennes entreprises », Dr. soc. 2005, p. 1133 ; « Le travail à temps partagé (loi 2005-882, 2 août 2005, article 22) ou pourquoi faire simple quand... », Pierre FADEUILHE, « Regard critique sur « l'entreprise à temps partagé » », S.S.Lamy 2005, n° 1237, p. 6 ; Gilles AUZERO, « Les dispositions à caractère social de la loi numéro 885-2005 du 2 août 2005 en faveur des petites et moyennes entreprises », Bul. Joly Sociétés 2005, p. 1083.

## *L'organisation du groupement d'activités*

Cette organisation suppose que soient précisées les règles applicables aux entreprises de travail à temps partagé, avant d'en envisager l'application au groupement d'activités de Nantes/Saint-Nazaire. Deux séries de règles doivent être abordées : celles qui définissent l'entrepreneur de travail à temps partagé d'une part, celles qui fixent les conditions d'exercice de l'activité d'autre part.

### *La définition de l'entrepreneur de travail à temps partagé*

Les quelques dispositions qui définissent l'entrepreneur de travail à temps partagé peuvent être abordées avant d'en envisager l'application au groupement d'activités.

#### 1/ Le dispositif légal

L'entrepreneur se distingue par la nature de l'activité qu'il exerce ainsi que par sa personnalité.

Selon la loi, c'est la mise à disposition de salariés qui caractérise le travail à temps partagé. Cette mise à disposition est réalisée au bénéfice d'un « client utilisateur », comme le prévoit l'article L. 1252-2 du code du travail. Le temps partagé se rapproche ainsi du travail temporaire puisque, par hypothèse, il n'existe pas de lien préalable avec ce « client ». Il se distingue par conséquent du groupement d'employeur, qui n'effectue de mise à disposition qu'au profit de ses membres.

Du point de vue de la nature de l'activité, la différence avec l'intérim se dégage de relation de travail établie avec le salarié mis à disposition. C'est en effet un contrat de travail « réputé être à durée indéterminée » qui est conclu avec le salarié, selon l'article L. 1252-4 du code du travail. L'entreprise de travail temporaire ne conclut que des contrats de mission, à durée déterminée. L'usage de la formule « réputé » laisse supposer que cette durée indéterminée est indiscutable, sans qu'une preuve contraire soit possible, à l'instar de ce qu'impose le législateur, lorsqu'il requalifie un contrat précaire non conforme à ses conditions de conclusion<sup>15</sup>. La loi n'en est pas moins ambiguë quant à l'application cumulée de règles relatives aux contrats de travail à durée déterminée<sup>16</sup>.

Deux autres différences apparaissent dans cette comparaison avec l'intérim. La première est la mise à disposition de « personnels qualifiés », comme le prévoit l'article L. 1252-2 du code du travail. Le législateur n'a pas pris soin de préciser ce qu'il fallait entendre par cette formule. C'est une lacune observée par tous<sup>17</sup>. Tout salarié est plus ou moins qualifié, dès

---

<sup>15</sup> Contrat de travail à durée déterminée : article L. 1245-1 du code du travail ; contrat de travail temporaire : article L. 1251-39 du code du travail.

<sup>16</sup> Cf infra P2 A/.

<sup>17</sup> Cf supra note 5

lors qu'il s'identifie à un travail à accomplir. Sans doute le juge sera-t-il sollicité pour interpréter et compenser ce défaut de rédaction. Compte tenu de la faiblesse des garanties collectives qui sont attachées à la relation de travail, il est probable que le juge s'en tienne à des emplois de qualifications supérieures, pour lesquels le salarié se trouve dans une position qui lui permet de négocier le contenu de son contrat de travail.

La seconde différence se trouve du côté des entreprises utilisatrices. Selon le même texte, celles-ci ont recours à ces salariés qualifiés « qu'elles ne peuvent recruter elles-mêmes en raison de leurs tailles ou de leurs moyens ». Là encore, l'imprécision est patente et rend incertaine l'application de ce qui est énoncé comme une condition de recours à l'emploi à temps partagé. Dans ce cas, également, le juge apportera des précisions. Il est à noter cependant que la loi créatrice des entreprises de travail à temps partagé a été adoptée en faveur des « petites et moyennes entreprises ».

La personnalité de l'entrepreneur ne fait l'objet d'aucune précision de la part du législateur. Celui-ci peut être une personne physique, comme le prévoit l'article L. 1252-2 du code du travail, comme une personne morale. Dans cette seconde hypothèse, toute forme sociale est envisageable, de l'association à la société de personnes ou de capitaux. C'est, là aussi, un point commun avec l'entreprise de travail temporaire. Ce point commun se renforce par le fait que cette activité est à la fois exclusive et... commune.

En effet, le même texte prévoit que l'activité de mise à disposition de l'entreprise de travail à temps partagé est « exclusive ». Toutefois, l'article L. 1252-12 du code du travail dispose que celle-ci peut « apporter à ses seules entreprises utilisatrices des conseils en matière de gestion des compétences et de la formation ». Cette formule est cependant restrictive, car cette activité est dérivée de la mise à disposition. Peut-elle concerner la gestion des compétences de la formation d'autres salariés que ceux envoyés en mission ? Un examen littéral des textes conduit a priori à une réponse négative, car l'article L. 1252-2 du code du travail définit l'entrepreneur de travail à temps partagé à partir de la seule mise à disposition. Apparaît ainsi une originalité implicite de la formule : les entreprises de taille moyenne ou aux moyens limités sont conseillées pour la gestion de personnels indispensables et en position peut-être trop avantageuse vis-à-vis de l'entreprise utilisatrice. Dans ce cas, une question se pose : quel est l'intérêt pour l'entreprise de travail à temps partagé d'apporter des conseils pour la gestion des compétences de son propre personnel ? La force des entreprises qui pratiquent la mise à disposition est justement de proposer du personnel formé et compétent. Cette activité complémentaire ne recouvre alors que le seul conseil lié à la négociation même de la mise à disposition, conseil qui touche nécessairement aux compétences et à la formation des personnels. Mais cela n'a rien d'original et rejoint les pratiques des entreprises de travail temporaire.

Cette particularité permet peut-être de mieux comprendre pourquoi les articles L. 1251-4 et L. 1252-3 du code du travail étendent aux entreprises de travail temporaire la possibilité d'exercer l'activité de travail à temps partagé. Celles-ci ne seront-elles pas tentées de capter

ce nouveau marché, s'il est suffisamment prometteur ? Et, dans ces conditions, les entreprises ne pratiquant que le travail à temps partagé seront-elles nombreuses ? Ce texte semble contribuer à un renforcement du secteur de l'intérim sur le marché de l'emploi : après s'être vu autorisé à pratiquer le placement par la loi du 18 janvier 2005, celui-ci a pu, la même année, étendre la gamme de ses prestations par ce service supplémentaire, avant d'être reconnu comme un partenaire à part entière du service public de placement par la loi du 13 février 2008.

## 2/ L'application au groupement d'activités

L'application de ces règles au groupement d'activités suscite plusieurs commentaires relatifs à sa forme associative d'une part, à la nature de ses activités d'autre part.

La forme associative est a priori compatible avec l'entreprise de travail à temps partagé, puisque la loi n'impose pas de structure sociale particulière. Il convient de noter cependant une originalité relative aux membres de l'association. Celle-ci rassemble les « employeurs adhérents », comme le prévoit l'alinéa 5 de l'article 2 des statuts. Les entreprises utilisatrices, auprès desquelles le groupement d'activités envoie ses salariés en mission sont aussi les membres de celui-ci. Cela rapproche le groupement d'activités du groupement d'employeurs des articles L. 1253-1 et suivants du code du travail, associations destinées à mutualiser les emplois au profit de leurs membres<sup>18</sup>. Les entreprises utilisatrices ne sont pas de simples clients et doivent s'acquitter d'un droit d'entrée pour bénéficier des prestations de l'association. Cette condition n'est pas contraire aux règles précédemment étudiées.

Toutefois, les statuts ne limitent pas expressément l'adhésion aux seuls possibles bénéficiaires des prestations de l'association. L'article 5 prévoit en effet que « Peuvent faire partie de l'association les personnes physiques ou morales », sans plus de précision. Elles en deviennent membre sur cooptation d'un des adhérents, suivie d'un agrément du conseil d'administration. Il serait souhaitable que soient précisés ces autres adhérents possibles, qui n'auraient pas vocation à devenir des clients. Peut-être est-il envisagé la présence de financeurs ou de membres du service public de placement ? Dans ce cas, les places des uns et des autres, dans le processus de décision notamment, devraient être précisées.

La nature de l'activité se définit à partir de deux conditions imprécises fixées par la loi. La première concerne le « personnel qualifié » mis à disposition par l'entreprise de travail à temps partagé, comme le prévoit l'article L. 1252-2 du code du travail. Le groupement d'activités propose, à l'alinéa premier de l'article 2 de ses statuts, « d'accélérer le retour à l'emploi de personnes aujourd'hui éloignées du marché du travail en constituant des parcours professionnels en C.D.I., pour une insertion progressive et durable dans l'emploi ». Malgré le flou de la condition légale, il est très probable que nombre de personnes n'auront pas vocation à être employées par le groupement, au motif qu'elles ne seront pas assez

---

<sup>18</sup> Jean DALICHOUX et Pierre FADEUILHE, « Les groupements d'employeurs », éd. Liaisons, 2008.



qualifiées. Les travaux parlementaires montrent que les exemples avancés lors des débats concernent principalement des personnes appartenant à l'encadrement<sup>19</sup>. Sur ce point essentiel, les statuts du groupement d'activités ne correspondent pas aux conditions de création d'une entreprise de travail à temps partagé.

La seconde condition concerne les caractéristiques des entreprises utilisatrices. Celles-ci doivent, selon le même article L. 1252-2 du code du travail, recourir à ce personnel qualifié « qu'elles ne peuvent recruter elles-mêmes en raison de leur taille ou de leurs moyens ». Les premiers partenaires du groupement d'activités, tels qu'ils apparaissent dans le dossier de presse<sup>20</sup>, sont pour une large part de taille suffisamment importante et structurées de telle sorte que le recrutement par un prestataire de service ne soit pas indispensable. Nombre d'entre eux n'appartiennent pas à la catégorie des « petites et moyennes entreprises ».

Enfin, les statuts de l'association montrent que le groupement d'activités « accompagne ses salariés en même temps que les employeurs adhérents ». L'accompagnement des salariés relève du contrat de travail. Il est lié à la prestation de travail ou à la préparation de celle-ci. Plus précisément, il doit être en relation avec l'adaptation du salarié à son emploi ou avec l'évolution professionnelle envisagée. Toute la vie du salarié ne peut pas relever de cet accompagnement car s'impose le respect de la distinction entre vie professionnelle et vie privée. L'accompagnement de l'entreprise utilisatrice relève du « conseil » que prévoit l'article L. 1252-12 du code du travail. Il a été vu précédemment que ce conseil est limité à la meilleure manière d'employer le personnel mis à disposition et ne peut s'étendre à une prestation autonome.

### *Les conditions d'exercice de l'activité de travail à temps partagé*

Là encore, l'examen du droit applicable précédera son application au groupement d'activités.

#### 1/ Le dispositif légal

Les conditions d'exercice du travail à temps partagé sont contrastées. Alors que cette activité relève du prêt de main d'œuvre, elle n'est soumise à aucune déclaration préalable. Cependant, les entreprises doivent être en permanence en mesure de garantir leur solvabilité vis-à-vis de leurs salariés.

L'absence de déclaration est assez étonnante. En effet, les autres employeurs, dont l'activité principale consiste dans la mise à disposition, ne peuvent exercer qu'après avoir procédé à

---

<sup>19</sup> Cf Deuxième séance du 6 juillet 2005, Ass. ntle, intervention de Monsieur Jean-Paul Charié, compte rendu n° 59 [2] A.N. (C.R.) p. 4397.

<sup>20</sup> Aker Yards, Airbus, Camom Eiffage, cf supra note 2

une déclaration ou une information de l'inspection du travail<sup>21</sup>, reçu un agrément<sup>22</sup> ou après avoir conclu une convention avec l'institution nationale désormais nommée « Pôle emploi »<sup>23</sup>. L'exemption de cette formalité préalable n'a pas été discutée dans les travaux parlementaires et ressemble fort à un « oubli » de la représentation nationale.

Cet oubli est d'autant plus regrettable qu'il met la France en porte à faux vis à vis de la convention n° 181 de l'Organisation internationale du travail, relative aux agences d'emploi privées. En effet, ce texte, qui concerne, selon l'article premier, 1,b/, les « services consistant à employer des travailleurs dans le but de les mettre à la disposition d'une tierce personne physique ou morale », prévoit dans son article 3, 2/ que « Tout (Etat) membre doit, par le moyen d'un système d'attribution de licence ou d'agrément, déterminer les conditions d'exercice par les agences d'emploi privés de leurs activités, sauf lorsque lesdites conditions sont réglées, d'une autre manière, par la législation et la pratique nationale. » Cette exigence repose sur la lutte contre les dommages que peut causer aux salariés le prêt de main d'œuvre à but lucratif. Or, aucune disposition ne figure dans le statut des entreprises de travail à temps partagé qui prévienne une telle dérive.

Ce n'est pas l'article L. 1252-13 du code du travail qui compensera ce manque. Destiné à assurer la solvabilité de l'employeur à l'égard de ses salariés, il impose à l'employeur de justifier « à tout moment, d'une garantie financière assurant, en cas de défaillance de sa part, le paiement : 1° des salaires et de leurs accessoires ; 2° des cotisations obligatoires dues à des organismes de sécurité sociale ou à des institutions sociales. » Cette garantie financière ressemble à celle qui est imposée aux entreprises de travail temporaire par l'article L. 1251-49 du code du travail. Une comparaison avec ce texte montre là encore les imprécisions du dispositif du travail à temps partagé. D'une part, aucun seuil de garantie minimale n'est prévu, alors qu'un décret en impose un dans la branche de l'intérim<sup>24</sup>. D'autre part, rien n'est précisé sur la garantie des sommes liées aux possibles ruptures. Le licenciement, propre aux contrats de travail à durée indéterminée, est envisageable. Comment le paiement de l'indemnité de licenciement sera-t-il garanti ? Par ailleurs, nulle substitution de l'entreprise utilisatrice n'est prévue en cas de défaillance de l'entreprise de travail à temps partagé, contrairement à ce qu'impose l'article L. 1251-52 du code du travail en cas de recours au travail temporaire.

---

<sup>21</sup> Déclaration pour les entreprises de travail temporaire (article L. 1251-45 du code du travail), information pour les groupements d'employeurs (article 1253-6 du code du travail).

<sup>22</sup> Agrément préfectoral pour les associations et entreprises de service à la personne (article L. 7232-1 du code du travail).

<sup>23</sup> Convention conclue entre les associations intermédiaires et le préfet (article L. 5132-7 et R. 5132-11 du code du travail).

<sup>24</sup> Article R. 1251-12 du code du travail.

Cette absence de sanction ne laisse cependant pas les coudées totalement franches aux entrepreneurs de travail à temps partagé. En effet, l'opération qui est ainsi réalisée est une exception aux délits de marchandage et de prêt de main d'œuvre à but lucratif, prévus par les articles L. 8231-1 et L. 8241-1 du code du travail. Si l'employeur ne justifie pas des garanties imposées par l'article L. 1252-13 du code du travail, une condition nécessaire à la licéité de l'activité fait défaut. L'incrimination au titre de ces deux infractions est alors encourue, si un préjudice est constaté au détriment du salarié dans le premier cas, si le caractère exclusif du prêt de main d'œuvre à but lucratif est établi dans le second cas. L'exigence de garantie financière et les sanctions applicables en cas de non-respect poussent là encore l'entreprise de travail à temps partagé à se fondre dans le cadre de l'intérim.

## 2/ L'application au groupement d'activités de Nantes/Saint-Nazaire

Les statuts de l'association ne disent mot de la garantie financière imposée par la loi. Préciser les modalités par lesquelles le groupement d'activités répond à cette exigence est nécessaire. Compte tenu de ses aspects techniques, cette question peut être abordée dans le règlement intérieur. Cependant, les statuts contiennent un article 11 consacré aux ressources de l'association. Il serait bon d'y aborder ce point.

Cette garantie peut être inspirée de celle prévue par les textes réglementaires applicables en matière de travail temporaire, sans qu'il soit indispensable d'en passer par la caution unique de l'article R. 1251-11 du code du travail. Un engagement statutaire des membres de l'association à garantir les dettes de l'association peut être aussi envisagé, selon des modalités toutefois moins contraignantes que celles de la garantie solidaire des membres des groupements d'employeurs.

### *La relation de travail établie avec le salarié du groupement d'activités*

Cette relation de travail présente deux originalités : d'une part, le contrat de travail établi entre l'entreprise de travail à temps partagé et le salarié mis à disposition obéit à un régime particulier, d'autre part, les conditions de travail et de rémunération présentent quelques particularités.

#### *Le régime du contrat de travail*

La loi semble appliquer au contrat de travail à temps partagé un double régime. D'une part, selon l'article L. 1252-4 du code du travail, « le contrat de travail à temps partagé est réputé être à durée indéterminée ». Mais, ce contrat est aussi défini par l'article L. 1252-1 du même code, selon lequel « chaque mission » réalisée auprès d'une entreprise utilisatrice « donne lieu à la conclusion (...) d'un contrat de travail, dit « contrat de travail à temps partagé », entre le salarié et son employeur, l'entreprise de travail à temps partagé ». Sans le dire expressément, la loi suppose qu'une mission peut être à durée déterminée et que, dans ce cas, un contrat de travail sera conclu, assorti d'un terme. Faut-il alors appliquer cumulativement aux règles relatives au contrat à durée indéterminée (C.D.I.) celles

gouvernant les contrats à durée déterminée (C.D.D.) ? Cette question doit être abordée avant d'envisager la façon dont le groupement d'activités y a répondu.

#### 1/ C.D.I. plutôt que C.D.D.

Si le contrat de travail à temps partagé est « réputé » à durée indéterminée, sans doute faut-il y voir une présomption irréfragable<sup>25</sup>. C'est là une différence considérable avec les contrats conclus par les entreprises de travail temporaire, qui sont à durée déterminée, ainsi qu'avec les contrats de travail conclus par les groupements d'employeurs, qui peuvent être à durée déterminée ou indéterminée<sup>26</sup>. Cependant, les missions inscrites dans ce contrat « réputé » à durée indéterminée, seront le plus souvent à durée déterminée. Le régime du contrat de travail à durée déterminée est-il dès lors applicable ?

La réponse est négative pour plusieurs raisons. Tout d'abord, il convient d'apprécier l'objet du contrat que la loi répute conclu pour une durée indéterminée. Ce contrat engage le salarié à se tenir à disposition de l'entreprise de travail à temps partagé, pour une série de missions correspondant à une qualification donnée et, vraisemblablement, dans un périmètre géographique délimité. Les missions proposées dans ce cadre préétabli ne seront que l'exécution du contrat de travail. Même si elles sont affectées d'un terme, leur remise en cause par l'employeur ne sera pas fautive, dès lors que celui-ci aura invoqué un motif réel et sérieux. L'article L. 1252-9 du code du travail précise d'ailleurs que la rupture du contrat de travail à temps partagé est réalisée selon les règles relatives à la rupture du contrat de travail à durée indéterminée. Sans doute faut-il y voir une application exclusive de ces règles.

Ensuite, le législateur a entendu faire du contrat de travail à temps partagé un contrat distinct des contrats à durée déterminée et, surtout de travail temporaire. Sa codification initiale relevait d'un chapitre particulier, bien que la numérotation fut placée en suite de celle de l'intérim<sup>27</sup>.

Enfin, le seul cas de cumul des règles relatives à la rupture du contrat de travail à durée déterminée et de rupture du contrat de travail à durée indéterminée ne concerne que les contrats initialement précaires, plus particulièrement des contrats de saison que la jurisprudence a replacés dans un « ensemble à durée indéterminée »<sup>28</sup>.

Les missions à durée déterminée n'emporteront pas application du régime des contrats de travail à durée déterminée. La formule de l'article L. 1252-1 du code du travail apparaît comme une complication inutile. Il est à noter d'ailleurs que si l'article L. 1252-10 précise le

---

<sup>25</sup> Cf supra note 6.

<sup>26</sup> Cf supra <sup>26</sup> Jean DALICHOUX et Pierre FADEUILHE, précité, p. 209.

<sup>27</sup> Articles L. 124-24 et suivants du code du travail.

<sup>28</sup> Soc. 22.1.1991, R.J.S. 1991, n° 316.

contenu du contrat de mise à disposition conclu avec l'utilisateur, rien n'est prévu qui formaliserait ce contrat de travail supposé propre à la mission. Dès lors, seule une clause particulière de stabilité, conclue par le salarié et l'entrepreneur de travail à temps partagé, pourra garantir l'exécution de la mission jusqu'à son terme<sup>29</sup>.

Si l'exécution de la mission n'emporte pas de garantie d'emploi, l'employeur peut-il, à l'inverse, demander au salarié une disponibilité renforcée pendant cette période, qui priverait celui-ci de sa liberté de démissionner ? La limitation de la liberté du travail ainsi envisagée par une sorte de « clause de fidélité » est possible à une condition au moins : cette limitation devra être justifiée par la tâche à accomplir et proportionnée au but recherché, comme en dispose l'article L. 1121-1 du code du travail. Mais il n'est pas certain que cette condition soit suffisante, car la liberté du travail du salarié est ici en jeu. Le régime restrictif imposé par le juge aux clauses de dédit formation ou de non concurrence le laisse supposer. Dans ce cas, une contrepartie serait nécessaire ou, plutôt, une obligation réciproque liée à l'exercice du droit de rompre un contrat de travail à durée indéterminée : si le salarié garantit la stabilité de la mission, l'employeur doit faire de même.

En dehors de cette limitation de la liberté du salarié de rompre unilatéralement le contrat, les conditions de la démission abusive s'appliqueront peut-être, en fonction des circonstances dans lesquelles le salarié aura décidé de rompre seul le contrat de travail.

Au terme de la mission, qu'advient-il du contrat de travail à temps partagé ? Le terme de la mission ne peut correspondre à celle du contrat, puisque sont exclues les règles relatives au contrat de travail à durée déterminée. Néanmoins une question demeure. Puisque l'article L. 1252-9 du code du travail applique les règles de rupture du contrat de travail à durée indéterminée, faut-il y voir une cause réelle et sérieuse de licenciement ?

En renvoyant au titre III du même livre, l'article L. 1252-9 du code du travail vise l'ensemble des dispositions relatives à la rupture du contrat de travail à durée indéterminée. Entre les deux grands motifs de licenciement possibles, c'est le motif économique qu'il convient d'envisager, à l'occasion du terme de la mission. Ce terme est en effet non inhérent à la personne du salarié, mais son caractère réel et sérieux n'est pas acquis de plein droit. Le caractère réel et sérieux du motif économique invoqué au terme de la mission devra donc être établi par l'employeur, afin que ce terme fonde un licenciement. Nulle présomption ne s'applique. C'est à tout moment que le licenciement est envisageable, compte tenu du comportement du salarié, d'une part, ainsi que des engagements particuliers pris par l'employeur à l'égard de son salarié d'autre part.

Par ailleurs, les cas particuliers, dans lesquels la loi fixe des conditions particulières de licéité de la rupture, ne sont en principe pas applicables. La mission n'est pas réductible au chantier de l'article L. 1236-8 du code du travail, même si la mise à disposition du salarié pourra

---

<sup>29</sup> La remise en cause d'un des éléments de la relation de travail est aussi envisageable. Cf infra II, B/

parfois y correspondre. Mais le contrat de travail à temps partagé ne peut être réduit à un contrat de chantier. S'il est exécuté à l'étranger, ce que prévoit d'ailleurs l'article L. 1252-5 du code du travail, le contrat de travail à temps partagé pourra-t-il être assimilé au contrat de mission à l'exportation prévu par l'article L. 1223-5 du code du travail ? C'est assez difficile à envisager car l'entreprise de travail à temps partagé n'exporte pas ; elle se contente de mettre son personnel à disposition de l'entreprise exportatrice.

## 2/ L'application par le groupement d'activités

Le groupement d'activités fait du contrat de travail à durée indéterminée un moyen d'insertion professionnelle de ses salariés. Il ne se contente pas de répondre aux demandes des adhérents en fonction de son personnel disponible. La question de la qualification du salarié mise à part<sup>30</sup>, c'est l'ensemble des actions rassemblées à l'article 2 du contrat de travail qui détermine les conditions de maintien ou de rupture du contrat. Le motif personnel est très présent dans l'exécution des obligations respectives : d'un côté, l'accompagnement par l'employeur du salarié dans son parcours d'insertion, de l'autre l'obligation pour ce dernier de répondre aux sollicitations inhérentes à ce parcours.

Une difficulté se présente, qui est inhérente à la démarche choisie par le groupement d'activités. L'insertion, même durable, d'un salarié n'est qu'une phase transitoire. Le salarié durablement inséré n'a donc pas vocation à rester salarié du groupement. Pour autant, l'insertion réussie ne peut constituer un motif de rupture de la part de l'employeur et la mise à disposition perd de son intérêt si elle est à durée indéterminée. Peut-être faudrait-il envisager une clause, avec l'entreprise utilisatrice qui déciderait de recourir « définitivement » aux services du salarié, selon laquelle le recours à durée indéterminée entraîne l'embauche directe par celle-ci. Cette clause serait inverse de celle empêchant le recrutement par l'entreprise utilisatrice, et que prohibe l'article L. 1252-11 du code du travail.

Enfin, la période d'essai pose une double difficulté. La première tient à la distinction entre le contrat de travail à durée indéterminée par lequel le salarié est employé et le terme dont peuvent être assorties les missions. C'est bien évidemment le régime de l'essai aménageant le début de l'exécution d'un contrat à durée indéterminée qui doit être appliqué. Ce régime relève désormais des articles L. 1221-19 et suivants du code du travail, tels qu'issus de la loi du 25 juin 2008. La durée de deux mois prévue par l'article 4 du contrat est à cet égard conforme. Mais cet essai ne pourra pas être invoqué à l'occasion d'une nouvelle mission, dès lors que le contrat comptera plus de deux mois d'ancienneté. Ce délai passé, aucune rupture ne pourra reposer sur cette période si le salarié ne fait pas l'affaire au goût de l'entreprise utilisatrice. Tout au plus, le licenciement sera-t-il encouru, au motif restant à établir d'une faute ou d'une inaptitude professionnelle. La seconde difficulté résulte de la nature même

---

<sup>30</sup> Cf supra

du contrat. L'objectif d'insertion professionnelle peut-il s'accommoder d'une période d'essai aussi longue, alors qu'il suppose souvent un travail de longue haleine, dont les premiers résultats peuvent être incertains ? Sans doute faut-il ici s'en tenir à l'objet même de la période d'essai, tel qu'il est désormais défini par l'article L. 1221-20 du code du travail, selon lequel l'essai « permet à l'employeur d'évaluer les compétences du salarié dans son travail, notamment au regard de son expérience ». C'est donc au regard des difficultés d'insertion de la personne que la durée de l'essai et la possible rupture seront appréciées.

### *Les particularités des conditions de travail et de rémunération*

La mise à disposition engage trois personnes par des obligations que l'expérience du travail temporaire et des groupements d'employeur permet d'identifier sans difficulté. Cependant, le travail à temps partagé apporte des variantes qu'il convient de préciser. Mais le contrat à durée indéterminée qui caractérise cette activité conduit à s'interroger également sur la relation de travail en dehors des temps de mise à disposition.

#### 1/ Pendant la mise à disposition

Se pose ici la question de la répartition des liens juridiques entre, d'une part, ceux que le contrat de travail a établis par principe entre l'employeur et le salarié et, d'autre part, ceux que la loi aménage, par exception, entre le salarié et le chef de l'entreprise utilisatrice. L'opération s'impose car le salarié ne relève pas de la branche de l'entreprise utilisatrice. Il appartient à celle des entreprises de travail à temps partagé – qui reste à construire – si celles-ci ne se fondent pas dans celle de l'intérim. Cette répartition est moins précise que celle qui prévaut pour d'autres mises à disposition.

L'article L. 1252-8 du code du travail prévoit que « l'entreprise utilisatrice est responsable des conditions d'exécution du travail telles qu'elles sont déterminées par les dispositions légales et conventionnelles applicables au lieu de travail. » Cette formule reprend mot pour mot celle des articles L. 1251-21 et L. 1253-12 du code du travail, relatifs à la mise à disposition des intérimaires et des salariés des groupements d'employeurs. L'énumération qui illustre la répartition effectuée par ces deux textes est absente en matière de travail à temps partagé. Rien n'empêche cependant de l'appliquer par analogie<sup>31</sup>. Toutefois, une précision fait défaut, qui concerne les dispositions relatives à la médecine du travail. Alors que, selon les articles L. 1251-22 et L. 1253-13 du code du travail, leur respect s'impose à l'entreprise de travail temporaire et au groupement d'employeur, rien n'est prévu pour ce qui concerne les entreprises de travail à temps partagé. Ce silence ne peut pourtant valoir exonération de l'employeur, car c'est lui qui est tenu par l'obligation de prévention des

---

<sup>31</sup> L'énumération comprend dans les deux cas : la durée du travail, le travail de nuit, le repos hebdomadaire et les jours fériés, la santé et la sécurité au travail, ainsi que les règles relatives aux femmes, aux enfants et aux jeunes travailleurs.

risques professionnels, ainsi que du paiement des cotisations du régime d'assurance résultant du code de la sécurité sociale.

Les salariés embauchés par contrat de travail à temps partagé accèdent aux installations collectives selon les mêmes conditions que les intérimaires et les salariés des groupements d'employeurs, comme le prévoient les articles L. 1251-24 et L. 1253-14 du code du travail. Cette intégration au sein de la collectivité de travail est donc limitée. Leur éventuelle participation aux élections professionnelles de l'entreprise utilisatrice dépend par conséquent des dispositions relatives à la participation des personnes mises à disposition, telles qu'issues de la loi du 20 août 2008.

La rémunération incombe bien évidemment à l'employeur. Son montant est apprécié à partir du travail effectué au sein de l'entreprise utilisatrice et c'est pourquoi l'article L. 1252-6 du code du travail dispose que « la rémunération versée au salarié mis à disposition ne peut être inférieure à celle d'un salarié de niveau de qualification professionnelle identique ou équivalent occupant le même poste ou les mêmes fonctions dans l'entreprise utilisatrice. » Cette règle, qui s'inspire de celle imposée au travail temporaire par l'article L. 1251-18 du code du travail, subit cependant l'interférence de la durée indéterminée du contrat. En effet, l'entreprise utilisatrice peut mettre prématurément un terme à une mission qui permettait au salarié mis à disposition de percevoir une rémunération plus élevée qu'à l'ordinaire. Bien sûr, le contrat de travail à durée indéterminée se poursuit. Mais, pour autant, la baisse de salaire s'applique-t-elle par le seul effet de la fin prématurée de la mission ?

Une difficulté apparaît alors : celle de la variation de la rémunération au gré des taux appliqués au sein des entreprises utilisatrices. Plus encore, le salarié a pu compter sur un niveau de rémunération donné lorsque la mission est à durée déterminée. Si l'entreprise utilisatrice abrège cette mission, le salarié ne dispose pas des garanties que prévoient les dispositions relatives au travail temporaire. Pour autant, l'employeur ne s'engage-t-il pas vis à vis du salarié à fournir un travail et une rémunération, en contrepartie de la disponibilité de ce dernier pour l'entreprise utilisatrice pendant le temps de la mission ? Dès lors qu'un terme a été fixé, l'obligation de l'employeur vis-à-vis du salarié apparaît comme une obligation de résultat. Dans ce cas, le préjudice subi est constitué par le manque à gagner en salaire, que l'employeur devra compenser. Pour autant, cette solution n'est pas la résurgence de la règle applicable au contrat de travail à durée déterminée, car le contrat de travail – à durée indéterminée – n'est pas rompu.

Si les conditions d'exécution du contrat de travail à temps partagé varient d'une mission à l'autre, il faut aussi envisager les relations entre l'employeur et le salarié en dehors des périodes de mission.

## 2/ Hors la mise à disposition



La loi ne prévoit rien sur l'exécution du contrat de travail à temps partagé en dehors des missions. C'est cependant à cette occasion que le groupement d'activités montre une grande partie de son originalité.

Une première originalité réside dans le parcours d'insertion et de professionnalisation, dont les étapes possibles sont précisées à l'article 2 du contrat de travail. Compte tenu des profils des salariés et des objectifs que se fixe le groupement d'activités, ce parcours sera individualisé. Cette individualisation sera un des éléments essentiels du contrat. C'est pourquoi les articles 3 et 11 du contrat, relatifs pour l'un au lieu de travail et pour l'autre aux obligations professionnelles, sont sans doute excessifs dans la force obligatoire qu'ils expriment. Le salarié devra respecter les activités et missions auxquelles il sera conduit, à la condition que celles-ci correspondent la personnalisation du parcours, surtout si de nombreux obstacles personnels à l'insertion doivent être surmontés. C'est à cette aune que, notamment, une mission pourra être refusée. L'article 11 détaille d'ailleurs certains de ces éléments de personnalisation, qui obligent autant l'employeur que le salarié. L'exigence particulière qu'il fixe, relative à l'information du groupement d'activités en cas de changement de l'état civil, de la situation de famille et de l'adresse, doit être comprise dans cette approche du salarié, à condition toutefois qu'elle soit justifiée par l'objet du contrat, qui ne peut envahir toute sa vie privée.

De ce lien maintenu par le contrat de travail à durée indéterminée au-delà des périodes de mission, ainsi que de la poursuite du parcours professionnel entre ces périodes découle une conséquence que ni le contrat ni la loi n'ont explicitée : l'ancienneté du salarié dans son emploi à temps partagé n'est pas interrompue par la fin d'une mission. Les droits légaux liés à l'appartenance du salarié à l'entreprise ne souffrent pas de l'intermittence des mises à disposition du salarié.

Une seconde originalité tient dans l'attribution d'une qualification professionnelle et d'une rémunération en dehors des temps de mission. La qualification professionnelle repose d'abord sur la classification des activités, établie par l'employeur ou par la « branche » du travail à temps partagé qui reste à définir. Celle découlant des missions est a priori secondaire, comme il en va dans la branche de l'intérim. C'est cependant une double « identité professionnelle » que prend alors le salarié : celle qui découle de l'exécution de ses missions et celle propre à son parcours au sein du groupement d'activités. Il est cependant très probable que la seconde, qui reste à définir, dépendra des missions que le salarié sera susceptible d'exercer, après bilan de ses compétences professionnelles. Il en découlera probablement les variations de rémunération précédemment abordées, entre les périodes de missions et celles vouées aux activités d'insertion et de professionnalisation.

## Conclusion générale

Le Groupement d'activités est une innovation sociale et territoriale qu'il est important de soutenir. Ce dispositif propose des changements radicaux dans les approches du monde de l'entreprise et de l'insertion, dans les pratiques des opérateurs de l'emploi et de la formation, dans le travail partenarial à mener, etc, il est donc naturel d'observer un certain nombre de dysfonctionnements dans sa mise en œuvre. Ces dysfonctionnements ne sont pas rédhibitoires, au contraire, nous les pointons pour faire avancer l'ensemble des acteurs qui participent à l'expérimentation. Sur le premier site prototype de Nantes/Saint-Nazaire, la crise économique a durement impacté le secteur métallurgique. Les 6 000 besoins identifiés en 2007, qui ont servis de socle au dispositif, ont été très largement revus à la baisse. Le travail de diagnostic des besoins en compétences sur les moyen et long termes des entreprises du territoire est donc à revoir en grande partie. L'enjeu pour le GA de Nantes/Saint-Nazaire est donc de se tourner vers de nouveaux secteurs d'activités, et plus globalement de réaliser une nouvelle GPEC.

Les problèmes identifiés à ce stade de l'évaluation se doivent d'être traités afin de consolider le dispositif et de l'essaimer sur les prochains territoires d'expérimentation. Par ailleurs, il nous paraît important de tester le GA sur un ou deux autres sites, avant d'essaimer plus largement, afin de prendre le temps d'identifier les conditions de base à son fonctionnement et dans le même temps, son adaptabilité à différents contextes territoriaux. Le passage du concept à la pratique implique une réflexion et des ajustements permanents, il est primordial de ne pas dénaturer le projet et de stabiliser des éléments essentiels à son fonctionnement avant de le répliquer, c'est tout l'enjeu d'un processus expérimental. Dans le même temps, il ne s'agit pas d'imposer une forme figée de Groupement d'Activités sur chaque site d'expérimentation, il s'agit plutôt de l'adapter sans revenir sur ses principes de base.

## Bibliographie

Arrow K., 1973, « The Theory of Discrimination », in Ashenfelter O., Rees A. (eds), *Discrimination in Labor Markets*, Princeton University Press, pp. 3-33

Auzero Gilles, « Les dispositions à caractère social de la loi numéro 885-2005 du 2 août 2005 en faveur des petites et moyennes entreprises », *Bul. Joly Sociétés* 2005, p. 1083.

Becker G., 1957, *The Economics of Discrimination*, Chicago, University of Chicago Press

Boissonnat J., 1995, « Le travail dans vingt ans », rapport au Commissariat Général du Plan, Ed. Odile Jacob

Bouba-Olga O., Grossetti M., 2008, « Socio-économie de proximité », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n°3, p. 311-328

Cabinet BOSCO, avril 2007, « L'implication des entreprises dans les stratégies locales d'emploi... », Rapport final pour le compte de la Direction Générale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (DGEFP).

Cahuc P., Kramarz F., 2004, « De la précarité à la mobilité : vers une Sécurité sociale professionnelle », Rapport au ministre de l'Economie, des Finances et de l'Industrie et au ministre de l'Emploi, du Travail et de la Cohésion sociale.

Cahuc P., Zylberberg A., 2005, *Le chômage : fatalité ou nécessité ?*, Ed. Flammarion

Chaudron Thomas, « Les tiers employeurs, ou comment conjuguer compétitivité et responsabilité dans la France du XXIème siècle », rapport remis à Monsieur le ministre du travail, des Relations sociales, de la Famille, de la solidarité et de la Ville, février 2009.

Combes J.P., Duranton G., Gobillon L., 2008, « Le rôle des marchés locaux du travail dans la concentration spatiale des activités économiques », *Revue de l'OFCE*

Dalichoux Jean et Fadeuilhe Pierre, « Les groupements d'employeurs », éd. Liaisons, 2008.

Deaton A., 2009, « Instruments of development : randomization in the tropics, and the search for the exclusive keys to economic development », Working Papers 1128, Princeton University, Woodrow Wilson School of Public and International Affairs, Center for Health and Wellbeing

Del Sol Marion, « Le dispositif du travail à temps partagé issu de la loi du 2 août 2005 : une forme nouvelle de mise à disposition qui ne dit pas son nom », *Bul. soc. F. Lefebvre* 3/2007, p. 175

Deuxième séance du 6 juillet 2005, Ass. ntle, intervention de Monsieur Jean-Paul Charié, compte rendu n° 59 [2] A.N. (C.R.) p. 4397

Duflo E., Glennerster R., Kremer M., 2006, « Using randomization in Development Economics Research : A toolkit », Mimeo

Fadeuilhe Pierre, « Regard critique sur « l'entreprise à temps partagé » », S.S.Lamy 2005, n° 1237, p. 6

Gazier B., 2003, *Tous Sublimes - Pour un nouveau plein emploi*, Ed. Flammarion

Guide méthodologique pour l'évaluation des expérimentations sociales à l'intention des porteurs de projets,  
[http://www.lagenerationactive.fr/files/Le\\_guide\\_m%C3%A9thodologique\\_pour\\_l\\_%C3%A9valuation\\_des\\_exp%C3%A9rimentations\\_DV\\_1404.pdf](http://www.lagenerationactive.fr/files/Le_guide_m%C3%A9thodologique_pour_l_%C3%A9valuation_des_exp%C3%A9rimentations_DV_1404.pdf)

Kerbourc'h Jean-Yves, « Qu'est-ce qu'une mise à disposition de personnel ? », Dr. soc. 2009, p. 530

L'Horty Y., 2006, *Les nouvelles politiques de l'emploi*, Ed. La Découverte

Mortensen D., Pissarides C., 1999, « Job reallocation, employment fluctuations and unemployment », *Handbook of Macroeconomics*, in : Taylor J.B et Woodford M. (ed.), *Handbook of Macroeconomics*, edition 1, volume 1, chapter 18, p. 1171-1228

Ortega L., 2000, « Pareto-improving immigration in an economy with equilibrium unemployment », *Economic Journal*, 110, 460.

Phelps E., 1972, « The Statistical Theory of Racism and Sexism », *American Economic Review*, vol. 62, pp. 639-651.

Soc. 22.1.1991, R.J.S. 1991, n° 316.

Spence M., « Job Market Signaling », *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 87, n°3., pp. 355-374

Verkindt Pierre-Yves, « Groupements d'employeurs et travail à temps partagé après la loi du 2 août 2005 en faveur des petites et moyennes entreprises », Dr. soc. 2005, p. 1133

Verkindt Pierre-Yves, « Le travail à temps partagé (loi 2005-882, 2 août 2005, article 22) ou pourquoi faire simple quand... », n°11

## Annexe : Liste des réunions et des rendez-vous auxquels ont participé un ou plusieurs membres de l'équipe d'évaluation

### Réunions

---

#### *Association pour la Promotion des Groupements d'Activités (APGA)*

- 9 juillet 2008
- 19 septembre 2008
- 14 novembre 2008
- 13 janvier 2009
- 9 juillet 2009

#### Site de Nantes/Saint-Nazaire

##### *Réunion de préparation*

- 16 avril, au CG 44 : BOSCOP-CG 44

##### *Groupes techniques*

- 20 juin 2008 : général
- 8 septembre 2008 : financement
- 9 septembre 2008 : prospection entreprises
- 9 septembre 2008 : accompagnement des publics
- 21 octobre 2008 : accompagnement des publics
- 18 novembre 2008 : prospection entreprises
- 28 janvier 2009 : formalisation du travail des accompagnateurs
- 3 février 2009 : formalisation du travail des accompagnateurs
- 7 mai : avancé et points bloquants du dispositif

##### *Comité de pilotage*

- 3 septembre 2008
- 3 juin 2009

##### *Conseil d'administration du GA*

- 12 juin 2008
- 3 juillet 2008
- 26 septembre 2008

#### Site de Tours

##### *Groupes de travail*

- 16 avril 2009 : présentation du dispositif aux acteurs locaux
- 13 mai 2009 : préparation des réunions entreprises à venir
- 15 juillet 2009 : point sur l'avancement du projet

### *Réunions de présentation aux entreprises*

- 9 juin 2009 à Chinon
- 21 juin à Tours

## **Processus de recrutement**

---

### *Information collective*

- 19 juin 2008

### *Modules de pré-recrutement*

- 27 et 28 août 2008 à Saint-Nazaire
- 2 et 3 septembre 2008 à Saint-Nazaire
- 5 et 6 novembre 2008 à Nantes
- 7 et 8 janvier 2009 à Saint-Nazaire
- 14 et 15 janvier 2009 à Saint-Nazaire

### *Jury de recrutement et commissions de validation*

- 26 septembre 2008
- 16 janvier 2009
- 29 janvier 2009

## **Entretiens**

---

### *Entretiens institutions*

- 3 décembre 2008 : Gildas Ravache et Martine Pinel, ANPE de Saint-Nazaire
- 3 décembre 2008 : Thierry Quiniou, CG 44
- 9 février 2009 : Béatrice Loppion, CG 44
- 9 février 2009 : Gaëlle Daniel, CARENE
- 18 mars 2009 : Céline Schroeder, Nantes Métropole
- 21 avril 2009 : Philippe Fayet, CG 44

### *Entretiens accompagnateurs et chargés de prospections*

- 4 novembre 2008 : Sylvie Leclair et Jean-Christophe Guéguin, les deux accompagnateurs dédiés au GA à Saint-Nazaire
- 3 février 2009 : Emmanuel Jussiaux, chargé de prospection entreprise pour le GA, Maison de l'Emploi de la métropole nantaise
- 26 février 2009 : Aline Coutand, chargée de prospection entreprise pour le GA, PLIE Saint-Nazaire
- 30 mars 2009 : Jean-Christophe Guéguin, PLIE Saint-Nazaire
- 6 avril 2009 : Sylvie Leclair, Unité emploi – CG 44

### *Entretiens entreprises*

- Entre le 2 février et le 27 avril 2009 :
  - o ABC Pliage
  - o Airbus

- Atlantiques Compétences
- CAMOM
- Daher
- Leroux et Lotz Technologies
- Les Ateliers du Marais
- Marper
- Mécalia
- Myg Decking
- Polyecim
- Seaking
- Ségula
- STX Cabins
- STX Europe

### *Entretiens publics*

- Du 23 février au 16 juin 2009 : 44 personnes dont 13 salariés

# **Evaluation du Groupement d'Activités :**

## **Compléments du rapport intermédiaire de juin 2009**

*Responsable de l'évaluation : Olivier Bouba-Olga*  
*Membres de l'équipe d'évaluation : Céline Allo et Emilie Bourdu*  
*Laboratoire CRIEF, Université de Poitiers*

*Décembre 2009*

Cette note présente des éléments d'évaluation du Groupement d'Activités complémentaires à ceux présentés dans le rapport intermédiaire de juin 2009. Il s'agit d'enrichir la lecture des événements passés sur le premier site d'expérimentation. En effet, le site de Nantes/Saint-Nazaire est en train de prendre fin. Quinze personnes au total ont été recrutées. Cinq salariés ont déjà quitté le GA : un suite à sa période d'essai, trois suite à des ruptures conventionnelles et un suite à une démission. Les dix salariés restants vont être licenciés pour motif économique très prochainement. L'Assemblée Générale de l'association s'est prononcée pour la dissolution du GA le 26/10/2009.

Pourquoi l'expérimentation s'arrête-t-elle ? Comment expliquer cette situation ? Quel bilan tirer de cette expérimentation ? L'objectif de cette note est de synthétiser les premiers éléments de réponse, en plus de ceux évoqués dans le rapport de juin. Les compléments d'informations<sup>32</sup> portent sur le suivi public (1) et le modèle économique (2).

### **1. Le suivi public : l'analyse des parcours des 15 salariés**

Le suivi des 15 salariés ne permet pas aujourd'hui de se prononcer sur la validité ou l'invalidité de l'hypothèse initiale concernant le CDI<sup>33</sup>, le nombre de salariés étant trop faible. De plus, certains parcours ont été impactés par des facteurs externes comme le contexte économique ou par des problèmes organisationnels liés à la mise en œuvre du GA (cf. Evaluation du Groupement d'Activités - Rapport intermédiaire - Juin 2009. p.20). Toutefois, le suivi des salariés permet de mettre en évidence certaines difficultés que les fondateurs du dispositif devront prendre en considération sur les prochains sites expérimentaux.

---

<sup>32</sup> Un rapport final, disponible en janvier 2010, détaillera les éléments présents dans cette note ainsi que les nouvelles stratégies des porteurs de projet pour les prochains sites d'expérimentation.

<sup>33</sup> Les fondateurs du dispositif ont émis l'hypothèse que le CDI était le meilleur statut pour sortir de la précarité si les parcours des salariés sont accompagnés à travers plusieurs étapes et plusieurs types d'activités et si ce CDI est un préalable et non un objectif.



D'abord, on observe chez certains salariés un « sentiment d'insécurité », autrement dit, ils témoignent de leurs difficultés à se projeter dans le GA à court et à moyen terme : « *Que ferais-je dans un mois après ma formation ?* » « *Dans quelle entreprise vais-je être mis à disposition à l'issue de ma formation ?* » etc. Ce sentiment soulève deux questions. La première concerne l'objectif de construction de parcours sans rupture et individualisés. Dans la pratique, cette construction nécessite des moyens humains et financiers importants pour prospecter les entreprises, pour négocier avec les organismes de formation, pour organiser des visites en entreprise, etc. Le GA doit donc être capable d'anticiper les fins de missions et de formation afin d'éviter au maximum les périodes d'inactivité. La construction des parcours repose également sur l'accompagnement des salariés pour que ces derniers comprennent les étapes de leurs parcours. La seconde question, étroitement liée à la première, concerne la capacité des salariés à s'adapter rapidement à des changements d'activités. Cette capacité d'adaptation se doit d'être facilitée par un accompagnement renforcé, à la fois au sein même du GA (accompagnateurs dédiés au GA) et au sein des structures d'accueil (entreprises et organismes de formation).

Ensuite, certains salariés ont évoqué l'incompréhension que suscitait leur statut (salarié en CDI dans le GA) vis-à-vis des autres stagiaires de la formation ou des salariés des entreprises dans lesquelles ils ont été mis à disposition, notamment les intérimaires. Ces derniers s'interrogent en particulier sur les raisons pour lesquelles les salariés du GA sont en CDI et accèdent au même poste qu'eux, alors qu'eux-mêmes sont présents dans l'entreprise depuis parfois plus longtemps et ont le sentiment d'être plus performants et méritants. Une forme de jalousie s'est d'ailleurs développée chez certains intérimaires, rendant alors l'ambiance au travail difficile. Cela soulève la question de la place du salarié GA dans l'entreprise, dans le centre de formation : Qui informe de l'arrivée de ces nouveaux salariés ? Qui expliquent leur situation ? etc. Plus généralement, il s'agit de s'interroger sur la meilleure manière de faire cohabiter des statuts différents (CDD, missions intérim, CDI, CDI du GA, stagiaires de la formation, etc.) dans les différents collectifs (collectif de travailleurs en entreprise ou collectif de personnes formées en organisme de formation).

Cependant, au-delà de ces faiblesses, on observe des points forts, notamment ceux déjà évoqués dans le rapport de juin : l'attractivité que représentent le CDI et la formation. On voit également que la rémunération stable est un élément mis en avant par de nombreux salariés. Leur nouvelle situation financière leur permet de régler des problèmes extra-professionnels, comme l'endettement, la réparation d'un véhicule, etc. mais également de concrétiser des achats ou de faire des projets à moyen terme. L'accompagnement et plus précisément la relation entre le salarié et son accompagnateur apparaissent également comme un point fort. L'accompagnateur est le principal interlocuteur du salarié GA, il est alors primordial pour le salarié que l'accompagnateur soit en mesure de répondre à ses interrogations, qu'il soit en mesure de trouver des solutions à ses problèmes et qu'il soit à l'écoute.

Au-delà de ces forces et faiblesses, le suivi des salariés permet de retracer leurs parcours au jour le jour dans le Groupement d'Activités. Ces parcours peuvent ensuite être mis en parallèle avec les profils des salariés pour expliquer telle ou telle situation. Ces profils sont très hétérogènes, qu'il s'agisse de l'âge, du niveau de qualification, des expériences professionnelles antérieures, du temps passé au chômage, des problématiques sociales, etc. Le tableau ci-après synthétise les données générales sur les salariés<sup>34</sup>.

*Tableau 1 : Indicateurs statistiques de la situation des salariés au moment de leur entrée dans le GA*

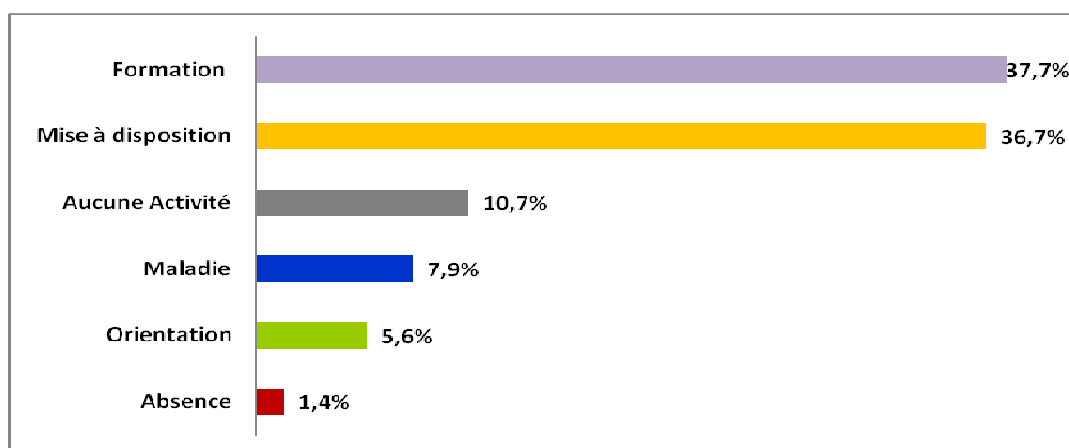
<b>Caractéristiques générales</b>	
<b>Genre</b>	
Femmes	5
Hommes	10
Total	15
<b>Age</b>	
Moins de 25 ans	5
Entre 25 et 34 ans	3
Entre 35 et 49 ans	6
50 ans ou plus	1
Total	15
<b>Proximité spatiale</b>	
<b>Permis B</b>	
Non	2
Oui	11
En cours	2
Total	15
<b>Possession d'un véhicule (voiture, moto, scooter)</b>	
Oui	11
Dont voiture	10
Non	4
Total	15
<b>Temps prêt à être consacré aux déplacements domicile-travail quotidien (aller-retour)</b>	
Moins de 20 minutes	0
Entre 20 et 60 minutes	7
Entre 1 heure et 2 heures	2

<sup>34</sup> Un travail plus approfondi a été réalisé sur l'ensemble des personnes interrogées (salariés et personnes non recrutées dans le GA) dans le cadre d'une analyse des parcours en termes de proximité et se trouve annexé à ce rapport : BOUBA-OLGA O., BOURDU E., 2009, « La question de l'appariement sur les marchés locaux du travail : une analyse en termes de proximité », Communication aux 6èmes Journées de la Proximité, 14-16 octobre 2009, Poitiers.

Supérieur à 2 heures	6
Total	15
<b>Proximité de ressources</b>	
<b>Niveau de qualification</b>	
Sans diplômes (Niveau V bis et VI)	5
Niveau CAP/BEP (Niveau V)	8
Niveau Bac/Bac Pro et plus (Niveau IV, III, II)	2
Total	15
<b>Nombre de formations suivies</b>	
0	3
1	8
2	3
Supérieur ou égal à 3	1
Total	15
<b>Proximité de coordination</b>	
<b>Nombre de structures ayant accompagné les individus</b>	
Entre 0 et 1	3
2	8
Supérieur ou égal à 3	4
Total	15
Moyenne	2.27
<b>Méthodes de recherche d'emplois des individus (plusieurs réponses possibles)</b>	
Dispositifs de coordination	15
<i>Dont Pôle Emploi</i>	12
<i>Dont Structures d'accompagnement spécifiques</i> <i>(Mission Locale, PLIE, Conseil Général, etc.)</i>	3
<i>Dont Agences d'intérim</i>	13
Candidatures spontanées	10
Réseaux sociaux	13
<i>Dont Réseaux professionnels</i>	11
<i>Dont Réseaux personnels</i>	11

Le graphique ci-après montre le temps moyen passé pour chaque activité. La formation est la première activité, elle a représenté en moyenne 37.20% du temps d'un parcours. Elle est suivie de près par la mise à disposition, 36.7%. Dans le modèle initial, il était prévu que 10% du temps des parcours soient consacrés à des « pauses actives », c'est-à-dire des périodes durant lesquelles les salariés œuvrent pour du bénévolat ou suivent des formations courtes non prise en charge par les partenaires (sensibilisation au développement durable, gestion d'un budget, etc.) par exemple. Ces « pauses actives » se sont transformées dans la pratique en périodes d'inactivité, elles ont représenté en moyenne 10.7% du temps d'un parcours, c'est-à-dire plus que l'orientation (5.6%).

Graphique 1 : Répartition du temps moyen par type d'activités



Note : Ce graphique s'appuie sur les données parcours d'octobre 2008 à fin août 2009. Il s'agit d'une moyenne simple : nombre de jours total passés dans telle activité par l'ensemble des salariés rapporté au nombre total de jours passés dans le GA par l'ensemble des salariés.

Ce graphique recouvre des réalités bien différentes selon les salariés. Le tableau ci-après détaille la répartition des activités pour chaque salarié.

Tableau 2 : Répartition du temps par type d'activités par salarié

Salariés	Date d'entrée	Date de sortie	Orientation	Formation	Mise à disposition	Maladie	Absence	Aucune activité
1	08/10/2008	-	4%	24%	65%	4%	3%	0%
2	08/10/2008	-	4%	65%	0%	18%	1%	12%
3	08/10/2008	-	4%	36%	32%	0%	1%	27%
4	08/10/2008	28/10/2009	8%	0%	78%	14%	0%	0%
5	08/10/2008	19/06/2009	5%	52%	0%	17%	3%	23%
6	08/10/2008	-	4%	74%	0%	22%	0%	0%
7	08/10/2008	-	1%	0%	99%	0%	0%	0%
8	08/10/2008	-	4%	22%	73%	0%	1%	0%
9	08/10/2008	05/12/2008	100%	0%	0%	0%	0%	0%
10	05/01/2009	-	0%	41%	13%	5%	2%	39%
11	02/03/2009	-	8%	92%	0%	0%	0%	0%
12	09/03/2009	-	4%	36%	30%	11%	2%	17%
13	09/03/2009	19/08/2009	4%	40%	3%	2%	0%	51%
14	09/03/2009	01/12/2009	4%	38%	38%	13%	6%	2%
15	04/05/2009	-	0%	57%	42%	0%	1%	0%

Comme le montre le tableau ci-dessus, il n'existe pas de parcours type. Chaque parcours est affecté par l'histoire personnelle du salarié. C'est la raison pour laquelle certains d'entre eux ont connu des périodes d'arrêt maladie plus grandes puisqu'ils sont entrés dans le GA avec des problèmes personnels (addiction, dépression) qui ont impacté leurs parcours.

Les parcours des salariés ont également été affectés par les capacités du GA à trouver des mises à disposition et des formations. En effet, 7 salariés sur 15 ont connu des périodes d'inactivités plus ou moins longues, allant de deux jours à trois mois consécutifs. On observe que ces périodes sont apparues à partir d'avril 2009 ; avant cette date, aucun salarié n'avait connu de jour inactif. Il s'agit de la période durant laquelle il a été difficile pour le GA de trouver des mises à disposition du fait de la crise économique et également durant laquelle des doutes sur le financement de la formation sont apparus (cf. ci-après 2. Le modèle économique du GA).

Pour deux salariés, ces périodes ont été renforcées par leur volonté de quitter le GA. Entre le moment où ont été actées leurs ruptures conventionnelles et leurs sorties effectives, ces deux salariés sont en effet restés inactifs.

## 6. Le modèle économique du GA

Le GA de Nantes/Saint-Nazaire prend fin car il n'est plus en capacité financière de poursuivre son activité. Ces difficultés financières proviennent de la non montée en charge du dispositif. Le modèle économique initial prévoyait un équilibre financier avec 50 salariés, le seuil critique n'a donc pas été atteint. La crise économique et les problèmes organisationnels expliquent une partie de cette non montée en charge. Les difficultés liées au financement de la formation en expliquent une autre.

En effet, compte tenu des éléments en notre possession, il s'avère que le modèle économique du GA n'était pas viable avec un seul financeur de la formation. L'Organisme Paritaire Collecteur Agréé (OPCA) AGEFOS PME s'est fortement impliqué dans le dispositif, mais a alerté dès le printemps 2009 qu'il ne pourrait pas continuer à financer 100% des coûts pédagogiques et 100% des coûts salariaux des formations suivies par les salariés du GA. Il a alors demandé au GA de réunir un comité des financeurs afin de trouver une solution. L'AGEFOS PME a indiqué qu'il financerait 50% des coûts pédagogiques et 50% des coûts salariaux des nouvelles formations à condition qu'un ou plusieurs autres financeurs s'engagent à leur côté. Dans la mesure où aucun autre organisme ne s'est engagé, AGEFOS PME a stoppé le financement de toute nouvelle formation à partir de juillet 2009, y compris pour les personnes déjà salariées. AGEFOS PME s'est toutefois engagé à poursuivre le financement des formations déjà commencées. Cette décision a été vécue comme un revirement de situation par le GA qui était persuadé qu'AGEFOS PME s'était engagé au début du dispositif à être le seul financeur. Par conséquent, le GA a stoppé tout projet de recrutement.

Au-delà de cette incompréhension (aucune convention n'a été signée entre AGEFOS PME et le GA), l'implication d'un seul OPCA ne suffisait pas à couvrir la totalité des coûts salariaux. Le GA a ainsi dû compléter par d'autres fonds, alors même que le salarié, en période de formation, ne dégagne aucune autre source de financement (sauf les ex-Rmiste pour qui le GA touche le CIRMA). Le GA a en conséquence puisé sur ses réserves financières, composées principalement des fonds des conventions de revitalisation.

Par ailleurs, les périodes « off », c'est-à-dire inactives des salariés du GA ont eu un coût important. Ces périodes d'inactivité sont imputables à la fois à la crise économique, aux choix stratégiques du GA et aux problèmes organisationnels auxquels a été confronté le GA.

## Conclusion

L'évaluation du premier site expérimental ne permet pas aujourd'hui de se prononcer sur l'ensemble des hypothèses et des principes fondateurs du GA. Il est alors important de continuer le travail d'évaluation sur les prochains sites expérimentaux, notamment celui d'Indre et Loire qui est le plus avancé (les premiers recrutements auront lieu en février 2010).

Les fondateurs du dispositif ont pris conscience des problématiques du premier site et ont modifié leur intervention sur le site d'Indre et Loire. Le processus de montage est beaucoup plus formalisé et des négociations avec la DGEFP et cinq OPCA ont lieu afin de sécuriser le modèle économique.



## **“ Le Temps des Débats ”**

14, 15 et 16 octobre 2009 - Poitiers

### **La question de l'appariement sur les marchés locaux du travail : une analyse en termes de proximité**

**BOUBA-OLGA Olivier & BOURDU Emilie**

CRIEF, EA 2249

Université de Poitiers

[obouba@univ-poitiers.fr](mailto:obouba@univ-poitiers.fr) & [emilie.bourdu@etu.univ-poitiers.fr](mailto:emilie.bourdu@etu.univ-poitiers.fr)

**Version provisoire**

**Résumé :** A l'exception de Perrat (2007) ou Raveyre (2005), « l'école » de la proximité ne s'est que rarement penchée sur les problèmes observés sur les marchés locaux du travail. Nous proposons dans cet article de mettre en évidence l'intérêt d'une approche proximate pour traiter de ces problèmes, en nous focalisant plus particulièrement sur la question de l'appariement.

Dans un premier temps, nous montrons que la question de l'appariement a fait l'objet, pour l'essentiel, d'analyses a-spatiales relevant de l'économie du travail, même si, plus récemment, l'économie géographique s'est emparée de la question, en mettant en évidence le rôle de la proximité et de la densité dans l'efficacité de l'appariement. L'intérêt d'une analyse en termes de proximité est de compléter ces premiers travaux, en insistant sur la nécessité de régler des problèmes à la fois de proximité spatiale, de proximité de ressources et de proximité de coordination. Elle permet donc de se doter d'une grille de lecture plus générale, présentée dans un deuxième temps, préalable indispensable à la résolution des problèmes locaux d'appariement et d'insister sur le rôle décisif des dispositifs de coordination. Dans un dernier temps, nous discutons des modalités d'opérationnalisation de cette grille et nous présentons quelques résultats préliminaires permettant de situer des individus éloignés de l'emploi dans les différentes dimensions de la proximité.

**Mots clés :** Appariement, Proximité, Dispositifs de coordination

# La question de l'appariement sur les marchés locaux du travail : une analyse en termes de proximité

## Introduction

Les flux d'emplois et de main d'œuvre, estimés respectivement en France à 10 000 et 30 000 par jour (Cahuc et Kramarz, 2004), ainsi que les passages entre activité et inactivité, ou entre différents types d'emplois, illustrent le dynamisme du marché du travail. Un pan de la littérature économique s'est concentré sur l'ensemble de ces mouvements, en s'appuyant sur des modèles d'appariement, développés initialement par Pissarides (1990) et Pissarides et Mortensen (1994, 1999). Ces modèles permettent d'étudier le processus qui conduit à la « rencontre »<sup>35</sup> entre des entreprises (qui proposent des postes vacants) et des chômeurs. Le résultat de ce processus est résumé par une fonction agrégée d'appariement qui intègre un ensemble de frictions sur le marché du travail. La littérature économique récente insiste sur l'importance de ces travaux (Cahuc et Zylberberg, 2005, L'Horty, 2006) compte tenu des difficultés d'appariement rencontrées sur le marché du travail national et sur certains bassins d'emplois français où coexistent difficultés de recrutement et chômage (Dares, 2005).

Jusqu'ici, les analyses traitant de l'appariement sur le marché du travail sont des analyses macro-économiques qui peinent à intégrer les contraintes de proximité spatiale. Brueckner, Thisse et Zenou (2000) rappellent pourtant que le marché du travail n'est pas un marché unique, au contraire, « les travailleurs et les entreprises interagissent dans des marchés locaux du travail dont la taille est inférieure à celle du marché du travail national, et une faible proportion de personnes passe d'un marché à un autre » (traduit par nous, Brueckner et *al.*, 2000). De plus, des travaux empiriques récents observent d'importantes disparités infra-régionales en matière de taux de chômage et de taux de retour à l'emploi en France (Duguet et *al.*, 2007, Blanc et Hild, 2008).

La question que nous traitons dans cette communication est celle de l'appariement sur les marchés locaux du travail : Quelles implications pouvons-nous tirer des travaux sur le sujet ? Quelle grille de lecture mobiliser pour traiter des problèmes locaux d'appariement dans leur complexité et leur diversité ? La grille proximiste est-elle mobilisable pour atteindre ce but ? Quelles sont les variables pertinentes pour situer les agents dans les différents espaces de la proximité (proximité spatiale, proximité de ressources et proximité de coordination) ?

Dans un premier temps, nous procédons à une recension des principaux résultats de la littérature économique sur le sujet de l'appariement. Les travaux ayant intégré la dimension

---

<sup>35</sup> La « rencontre » entre une entreprise et un chômeur se traduit, dans les modèles d'appariement, par un poste vacant pourvu.



spatiale de l'appariement se sont concentrés sur les effets de la proximité spatiale, qui réduisent les coûts de transaction, ou ont insisté sur le rôle de la densité et de la proximité dans l'espace des qualifications, qui augmente la qualité et/ou la fréquence des rencontres. Jusqu'ici, ces différents déterminants ont été analysés de manière indépendante. De plus, le rôle des dispositifs de coordination dans l'efficacité de l'appariement a été peu étudié. Pour pallier ces limites, dans un deuxième temps, nous recourons aux analyses de l'« école » de la proximité. Nous testons ainsi le pouvoir explicatif de la grille proximiste pour traiter de la question de l'appariement sur les marchés locaux du travail. Nous mettons en évidence l'interdépendance des formes de proximité et le rôle essentiel des dispositifs de coordination. Puis, dans un troisième temps, nous proposons quelques pistes d'opérationnalisation afin de situer les agents dans les différents espaces de la proximité. L'enjeu ici est d'une part, de cibler à quels niveaux se situent les problèmes d'appariement sur un territoire donné et d'autre part, d'identifier le lien entre situation des acteurs et appariement. Dans un dernier temps, sur la base d'entretiens semi-directifs avec des demandeurs d'emploi, nous apportons de premiers éléments empiriques. Nous situons les personnes interrogées dans les trois formes de proximité au moyen de plusieurs variables et nous appuyons sur des études de cas afin d'illustrer les différentes configurations possibles.

## 1. Recension de la littérature

Le cadre standard en économie du travail s'est attaché dans un premier temps à une lecture statique de la formation du chômage, de l'emploi et des salaires. Or, le marché du travail est animé par des destructions, des créations et des réallocations d'emplois permanentes. Dans cette perspective, Pissarides (1990) et Pissarides et Mortensen (1994, 1999) ont développé des modèles d'appariement s'attachant à analyser le processus qui conduit à la « rencontre » entre une entreprise (poste vacant) et un chômeur. Ils montrent notamment que l'efficacité du processus d'appariement est influencée par le taux de tension sur le marché du travail<sup>36</sup> et par un certain nombre de frictions.

Les frictions s'expliquent d'une part par l'hétérogénéité des caractéristiques des agents (entreprises ou individus), d'autre part par des problèmes d'imperfection ou de mauvaise circulation de l'information et enfin, par la localisation des agents<sup>37</sup>. Cet ensemble de frictions explique que l'ajustement entre offre et demande de travail ne soit pas instantané.

Le premier type de friction est lié à l'hétérogénéité des caractéristiques des entreprises et des individus agissant sur le marché du travail. Les individus à la recherche d'un emploi sont

---

<sup>36</sup> Le taux de tension sur le marché du travail est le rapport entre le nombre d'emplois vacants et le nombre de chômeurs.

<sup>37</sup> Nous nous appuyons notamment sur un article de Petrongolo et Pissarides (2001) qui propose une recension de la littérature ayant traité des fondements microéconomiques de la fonction agrégée d'appariement et des frictions affectant cette dernière.

hétérogènes s'agissant d'un ensemble de caractéristiques individuelles observables telles que le sexe, l'âge, le niveau de qualification, la possession d'un véhicule, etc. et inobservables comme la motivation, l'intensité réelle de la recherche d'emploi ou encore le comportement au travail. Il en va de même pour les entreprises qui diffèrent de part leur taille, leur secteur d'activité, leur procédure de recrutement ou leur mode d'organisation ce qui donne lieu à une hétérogénéité des emplois proposés entre entreprises et à l'intérieur même de celles-ci. La littérature économique insiste notamment sur l'inadéquation en termes de compétences entre entreprises et travailleurs, autrement dit, il est possible d'observer des écarts entre les compétences détenues par les individus et les compétences demandées par les entreprises. Les travailleurs sont en effet hétérogènes vis-à-vis des diplômes/des qualifications dont ils disposent et vis-à-vis des compétences qu'ils détiennent, ces dernières étant difficilement décelables hors contexte de travail. De même, les profils recherchés par les entreprises sont variés selon le type d'emploi, selon le type de tâche à réaliser, selon le secteur d'activité de l'entreprise, etc. L'hétérogénéité des caractéristiques des agents est donc susceptible de ralentir l'ajustement entre offre et demande de travail. Le processus de recherche d'emploi et de sélection des candidats requiert du temps et l'obtention d'informations.

Le deuxième type de friction est lié à des problèmes d'imperfections ou de mauvaise circulation de l'information, ce qui donne lieu à de possibles défauts de coordination. Les modèles de « *job search* » nous enseignent que le processus de recherche d'emploi et de sélection des candidats comprend un certain nombre de coûts. Pour les personnes à la recherche d'un emploi, il s'agit d'arbitrer entre les coûts de la recherche d'emploi (coûts de déplacements, coûts d'opportunité du temps consacré à la recherche, etc.) et les gains estimés d'une recherche supplémentaire. Les entreprises quant à elles ont des exigences bien précises vis-à-vis des candidats et tentent, par le biais de processus de sélection, de limiter d'éventuels comportements opportunistes de la part de ces derniers. La recherche d'informations sur leur productivité implique par conséquent des coûts de transaction. Pour juger de la productivité potentielle des candidats les recruteurs s'appuient sur des signaux (théorie du « *signalling* », Spence, 1973) tels que le niveau de diplôme qui constitue un signal positif ou, à l'inverse, la durée du chômage qui a un impact négatif sur les chances d'être recruté (Moreau, 2008). La recherche de ces signaux de productivité amène les entreprises à avoir parfois des comportements qui évincent certaines personnes dépourvues d'emplois sur des critères « subjectifs » : âge, sexe, durée du chômage, origine ethnique, etc. ce qui conduit à des pratiques discriminatoires (voir Becker, 1957, pour la discrimination pure, Phelps, 1972, et Arrow, 1973, pour la discrimination statistique).

Le troisième type de friction est lié à la localisation des agents. Coles et Smith (1996) ont estimé des données portant sur des bassins d'emplois au Royaume-Uni et ont testé le rôle de la densité géographique du chômage et des postes vacants. En moyenne, dans leur étude, les marchés locaux du travail les plus denses sont ceux qui connaissent le meilleur taux d'appariement. Ils précisent que la taille du marché du travail est moins importante que la

densité géographique : le nombre d'interactions possibles entre chômeurs et entreprises est plus élevé dans un marché dense. En effet, ils relèvent que la taille du marché a un impact négatif sur l'efficacité du processus d'appariement, en particulier, l'information a des difficultés à circuler sur les marchés de plus grande étendue (notamment celle qui ne passe pas par des canaux institutionnels (Blanc et Hild, 2008)). D'autres travaux mettent en évidence des « effets de voisinage » entre marchés locaux du travail (Burda et Profit, 1996, Petrongolo et Wasmer, 1999), deux marchés qui se joutent offrant plus de possibilités d'appariement.

Plus récemment, la nouvelle économie géographique a apporté des éléments explicatifs complémentaires en analysant plus généralement les marchés locaux du travail. Ils nous enseignent que les marchés locaux du travail denses sont animés par différents mécanismes qui sont considérés comme source d'efficacité et comme source de gains à la concentration des activités et des travailleurs (Combes et *al.*, 2008). Ces mécanismes peuvent être résumés ainsi : un marché du travail dense est à l'origine : i) d'une meilleure division du travail accroissant ainsi les gains de spécialisation, ii) d'un meilleur partage des risques entre entreprises en ce sens qu'en cas de chocs conjoncturels négatifs, les employés ont de plus grandes chances de retrouver un emploi auprès d'une autre entreprise, iii) d'un mécanisme d'appariement plus efficace lié à la meilleure qualité des rencontres et/ou à une fréquence des rencontres plus élevée, et enfin, iv) d'une meilleure création et diffusion des connaissances (« *spillovers* technologiques » (Marshall, 1890)). Concernant la meilleure efficacité des mécanismes d'appariement dans les espaces urbains, la plus grande probabilité de rencontre entre offre et demande de travail s'explique par une extension du modèle de Salop (1979) par Hensley et Strange (1990). Dans ce modèle, les marchés denses sont considérés comme ceux où les travailleurs et les entreprises sont les plus proches dans l'espace des qualifications. Cette faible distance limite le coût d'adaptation de la main d'œuvre (ou coût de formation) à la charge du travailleur et limite également le pouvoir de monopsonne des entreprises, ce qui a pour effet d'augmenter les salaires. Duranton et Puga (2004) précisent qu'une hausse du nombre d'agents dans une zone augmente la « qualité anticipée » des appariements, c'est une externalité positive liée à l'agglomération. Par conséquent, la probabilité pour que l'appariement ait bien lieu augmente également. De plus, sur les marchés denses, les chômeurs peuvent répondre à plusieurs offres à la fois. Ils réalisent des économies d'échelle sur leurs candidatures augmentant ainsi leurs chances de trouver un emploi. L'idée selon laquelle les marchés denses sont sources de meilleure efficacité est vérifiée empiriquement par des travaux de Blanc et al. (2005) qui procèdent à une comparaison entre marchés du travail urbains et marchés du travail ruraux en Midi-Pyrénées. Ils vérifient les effets positifs de la densité sur l'efficacité de l'appariement, en particulier, la probabilité de trouver une personne correspondant aux compétences demandées croît avec la densité.

Néanmoins, des travaux propres à l'économie urbaine, dans le prolongement des travaux de Kain (1968), conduisent à nuancer ces résultats. Ils mettent en évidence des problèmes

d'appariement dans les agglomérations en raison de l'éloignement géographique à l'emploi de certaines catégories de personnes, éloignement résultant lui-même de différents mécanismes : rôle du prix du foncier, discrimination sur le marché de l'accès au logement, politiques de logements sociaux, effets de pairs, externalités locales, etc. L'éloignement à l'emploi réduit l'efficacité de la recherche d'emploi : se localiser près d'un centre d'emploi dans une ville augmente les chances de trouver un emploi (Wasmer et Zénou, 1999, Bouabdallah et al., 2002). Or, dans certains cas, les salariés obtiennent le foncier à proximité de leurs emplois et les chômeurs sont relayés dans des quartiers où leurs chances d'obtenir un emploi sont plus faibles. Dans le même ordre d'idée, Thisse et al. (2000) formalisent un modèle qui fait interagir marché du foncier et marché du travail. Selon eux, les personnes les moins qualifiées sont reléguées dans des quartiers périphériques. Elles sont alors éloignées dans l'espace des qualifications et dans l'espace physique et par conséquent, assument des coûts de transactions plus élevés. L'existence de coûts de transports explique en partie ce mauvais appariement spatial dans les villes.

Dans la perspective de traiter les problèmes d'appariement sur les marchés locaux du travail, les analyses que nous venons d'évoquer nous apportent des éléments intéressants à plusieurs égards. D'abord, les travaux cités analysent des déterminants influençant la plus ou moins bonne efficacité du processus d'appariement. Ensuite, la dimension spatiale de l'appariement est sous-tendue ou bien clairement traitée, notamment dans les travaux portant sur les effets positifs de la densité géographique du chômage et des emplois vacants ou ceux portant sur le mauvais appariement spatial dans les villes. Néanmoins, dans l'optique de se doter d'une grille de lecture des problèmes locaux d'appariement, il s'agit de combiner les différents éléments explicatifs ayant été jusqu'ici analysés de manière indépendante. De plus, parmi ces éléments explicatifs, nous relevons qu'un d'entre-deux a été faiblement étudié, il s'agit des dispositifs de coordination. Afin d'introduire le rôle des de ces derniers et ainsi, d'analyser plus globalement les problèmes locaux d'appariement, nous recourons aux analyses en termes de proximité.

## **2. Mobilisation des différentes formes de la proximité**

Nous proposons d'analyser les problèmes d'appariement en nous appuyant sur l'approche proximiste. « L'école de la proximité », qui s'est développée au début des années 1990 (Bellet et al., 1993), étudie de manière générale la dimension spatiale de la coordination en insistant sur le caractère pluriel de la proximité. Initialement, les thématiques prioritaires relevaient de l'organisation de la production et du processus d'innovation. Aujourd'hui, les thématiques explorées se sont élargies ; l'une d'entre-elles, en devenir, concerne l'emploi (Raveyre, 2005, Perrat, 2008).

Plusieurs typologies ont été proposées par les auteurs. Nous proposons pour notre part de nous appuyer sur celle développée par Bouba-Olga et Grossetti (2008). Ces derniers introduisent une distinction de base entre une proximité spatiale et une proximité socio-économique, cette dernière étant elle-même décomposée en une proximité de ressources

et une proximité de coordination. La proximité spatiale mesure la distance physique entre des agents ou des organisations. Cette distance est relative aux temps de trajets, aux coûts de transports, aux infrastructures de communication ou encore, aux coûts psychologiques ou aux problèmes cognitifs (dans l'exemple des transports en commun, il est important de savoir se repérer sur un plan, Le Breton, 2008). La proximité de ressources consiste à observer la complémentarité ou la similarité des ressources détenues par des individus ou des organisations. Ces ressources peuvent être matérielles ou cognitives. Les premières renvoient à ce que possèdent les agents (revenus, patrimoine, objets, etc.). Les secondes sont des normes, des valeurs, des connaissances, etc. soit un ensemble de ressources cognitives qui sont à la base des actions et des discours. La proximité de coordination quant à elle distingue la coordination qui relève des réseaux sociaux (proximité relationnelle) de celle qui passe par des dispositifs de médiation (proximité de médiation). Les acteurs peuvent en effet se coordonner grâce à leurs relations personnelles ou bien faire appel à des dispositifs qui ne mobilisent pas de chaînes de relations sociales mais qui offrent ce que les auteurs appellent des ressources de médiation.

Au-delà de permettre la caractérisation des entités et de ce qu'elles partagent, l'intérêt de cette typologie est de pouvoir s'interroger sur les interdépendances entre les différents formes de proximité, sur leur recouvrement ou leurs disjonctions. Sur la thématique de l'innovation par exemple, elle permet de montrer que certains territoires se caractérisent par le recouvrement de proximités spatiale et socio-économique (figure du district industriel) alors que pour d'autres territoires, on observe une simple agglomération d'entreprises sans lien entre elles (proximité spatiale sans proximité socio-économique). L'enjeu ici pour nous est d'évaluer l'intérêt de mobiliser cette typologie pour traiter de la question de l'appariement. Nous remobilisons chacune des notions de proximité avant d'étudier leur interdépendance.

Dans le cadre de notre sujet d'étude, la proximité spatiale renvoie à la distance qui sépare géographiquement les entreprises (qui proposent des postes vacants) et les individus à la recherche d'un emploi. Son analyse peut être menée à différentes échelles, à l'intérieur du marché local du travail ou entre marchés. On sait par exemple qu'en Europe la mobilité interrégionale du travail est relativement faible, la proximité spatiale entre acteurs sera donc, à cette échelle, également faible ce qui peut expliquer en partie les problèmes d'appariement rencontrés. A l'intérieur même d'un marché local du travail, comme nous l'avons vu dans la première partie avec les modèles de l'économie urbaine, la proximité spatiale peut également être faible et produire des problèmes supplémentaires d'appariement. Lorsque l'on s'intéresse à un territoire donné, il convient donc de mesurer le degré de proximité spatiale entre acteurs et de s'interroger sur les moyens de l'accroître en renforçant par exemple l'accessibilité aux pôles d'emplois.

La proximité de ressources renvoie aux ressources matérielles et immatérielles dont disposent les entreprises et les individus. Une proximité de ressources faible est synonyme

d'une inadéquation entre ressources offertes par les travailleurs et ressources demandées par les entreprises. Parfois, l'éloignement des entreprises et des travailleurs dans l'espace des ressources est la conséquence de fortes exigences de recrutement de la part des entreprises (Dares, 2005) ou d'impératifs d'une forte montée en compétences pour tous les niveaux de qualification (Spitz, 2004), ou encore de la désaffection des travailleurs pour certains secteurs d'activités (par exemple, les métiers d'ouvriers dans l'industrie ou d'employés de l'hôtellerie/restauration). Dans la majorité des cas, ces problèmes d'inadéquations des ressources sont liés à des problèmes de qualification de la main d'œuvre. Un enjeu fort pour améliorer l'appariement est alors de faire évoluer les individus dans l'espace des ressources (qualifications/compétences), ce qui passe par un effort important de formation initiale et continue de ces derniers afin qu'ils accumulent le capital humain demandé par les entreprises (savoirs, savoir-faire et savoir-être). Dans certains cas, il s'agit de s'interroger sur les ressources objectivement détenues par les individus, mais aussi sur l'existence éventuelle de discrimination, certaines ressources étant en effet considérées comme un signal négatif auprès des employeurs.

La proximité de coordination permet d'analyser la manière dont les agents se mettent en relation sur le marché du travail. Les analyses économiques et sociologiques montrent en effet qu'il existe trois grandes modalités de mise en relation : le marché (ex. candidatures spontanées), les institutions (ou dispositifs de médiation) et l'activation de relations sociales (réseaux familiaux, amicaux, professionnels, etc.). Les deux premières modalités forment ce que l'économie de la proximité appelle la proximité de médiation. Les individus qui utilisent, pour trouver un emploi, les annonces presse ou Internet, les journaux professionnels, les cabinets de placement ou de recrutement, les agences pour l'emploi, les agences d'intérim, les structures d'insertion, etc. mobilisent un ensemble de ressources de médiation qui prises ensemble constituent la proximité de médiation (Bouba-Olga, Grossetti, 2008). La troisième modalité est liée aux chaînes de relations personnelles auxquelles appartiennent les individus à la recherche d'un emploi, ceci fait référence à la proximité relationnelle. On peut penser que tout individu est inclus dans un ou plusieurs réseaux sociaux, néanmoins, au niveau de la prospection d'emploi, tous les réseaux sociaux ne donnent pas accès à des emplois ou à des contacts avec des employeurs. Les personnes les plus à la marge du marché du travail ont souvent des difficultés à faire appel à leurs réseaux soit parce qu'elles ont globalement peu de relations sociales, soit parce que ces dernières n'ouvrent pas directement ou indirectement à des offres d'emplois ou à des employeurs (faiblesse de la proximité relationnelle). Pour se prononcer sur les possibilités locales d'appariement, il convient donc de s'interroger sur les différentes formes de mise en relation mobilisées par les agents et sur leur efficacité.

La proximité de coordination renvoie également à une autre problématique, celle des dispositifs de coordination ayant vocation à faire évoluer les acteurs dans l'espace physique ou dans l'espace des ressources. C'est alors la question de l'interdépendance entre les différentes formes de proximité qu'il convient de traiter.

Le croisement entre proximité spatiale et proximité de ressources, dans le cadre d'une analyse en termes d'appariement, permet d'identifier différentes configurations possibles (tableau 1). Lorsque les entreprises et les travailleurs sont proches spatialement et proches dans l'espace des ressources, les possibilités d'appariement peuvent être considérées comme fortes (situation (4)). Dans la situation symétrique (accessibilité/proximité spatiale et de ressources peu importantes), elles sont faibles (1). Les deux cas intermédiaires, où l'accessibilité/proximité spatiale est faible (respectivement forte) et la proximité de ressources forte (respectivement faible), révèlent des possibilités d'appariement moyennes ((2) et (3)). Sur les marchés locaux du travail, les problèmes d'appariement sont la conséquence de l'une ou l'autre de ces situations voire de plusieurs à la fois, ces dernières n'étant pas exclusives.

*Tableau 2 : Croisement entre proximité spatiale et proximité de ressources*

Possibilités d'appariement		Proximité de ressources	
		Faible	Forte
Accessibilité/Proximité spatiale	Faible	Faibles (1)	Moyennes (2)
	Forte	Moyennes (3)	Fortes (4)

Dans certains cas, comme nous l'avons montré dans la première partie, proximité spatiale et proximité de ressources sont interdépendantes, en raison de l'existence de phénomènes de ségrégation : des personnes éloignées dans l'espace des ressources sont exclues du marché du travail, la faiblesse de leurs revenus les conduit à se localiser loin des centres d'emplois, elles se trouvent donc éloignées dans l'espace physique, elles passent progressivement de la situation (3) à la situation (1), la plus problématique. Pour régler ces problèmes d'appariement, les acteurs eux-mêmes peuvent déployer différentes stratégies : des entreprises peuvent dispenser à leurs futurs salariés des formations internes pour les rapprocher dans l'espace des ressources, prendre en charge leurs frais de déplacement ou proposer des services de garde d'enfants pour améliorer leur accessibilité, etc. De manière générale, cependant, c'est le jeu des dispositifs de coordination qu'il convient d'analyser : Quelles politiques de formation, de logement, de transport sont mises en place ? Au profit de quels individus ? Quelle est leur efficacité ? Autrement dit, c'est la question de la proximité de coordination qui est posée. Elle renvoie à deux problématiques distinctes : i) celle des dispositifs ayant vocation à déplacer les individus dans l'espace des ressources et dans l'espace géographique, ii) celle des dispositifs destinés à favoriser la rencontre entre offreurs et demandeurs d'emplois.

Là encore, des interdépendances fortes peuvent exister entre les différentes formes de proximité : les individus éloignés de l'emploi ont souvent des ressources faibles, qui peuvent

les pénaliser pour mobiliser efficacement les dispositifs de coordination existants. Le fait d'avoir un niveau d'études faible conduit en effet à un déficit d'accumulation de capital humain, qui peut pénaliser les acteurs dans leur recherche d'emploi (difficulté à rédiger un CV et une lettre de motivation par exemple) mais aussi de capital social, vecteur important d'obtention d'un emploi.

De manière générale, l'analyse des dispositifs de coordination déployés en France dans le cadre de la politique de l'emploi fait ressortir un certain empilement et un ensemble de cloisonnement entre dispositifs, ce qui conduit parfois à des configurations où, en dépit d'une proximité de ressources et d'une proximité spatiale, l'appariement est de mauvaise qualité, ou encore, à des difficultés d'évolution des chômeurs dans l'espace des ressources, condition préalable de l'appariement. L'analyse de ces dispositifs, de leurs coûts comparés, de leur efficacité, est donc une dimension essentielle de compréhension et de résolution des problèmes locaux d'appariement. Comme mentionné dans le premier point, l'analyse économique porte une attention à notre avis insuffisante sur cette question. Des méthodes d'investigation s'appuyant sur des approches néo-institutionnalistes, notamment sur l'approche comparative coasienne, nous semblent pourtant mobilisables pour la traiter.

### **3. Opérationnalisation de la grille proximiste**

L'opérationnalisation de la grille d'analyse proximiste peut se faire dans deux directions complémentaires. Il s'agit d'abord de situer les individus du territoire d'analyse dans les trois espaces repérés (espace géographique, espace des ressources, espace des dispositifs de coordination), afin d'une part de repérer les configurations dominantes sur le territoire et pour, d'autre part, identifier le lien entre situation des acteurs et appariement. L'enjeu est ensuite d'analyser les dispositifs de coordination et de mesurer leur efficacité.

S'agissant du premier point, deux méthodes peuvent être mobilisées : i) une méthode qualitative consistant en la reconstruction d'histoires de vie, largement utilisée en sociologie, beaucoup moins souvent en économie, ii) la collecte d'informations qualitatives pour un échantillon suffisamment grand d'individus, puis la mobilisation de techniques économétriques (modèles logit ou probit) pour tester le lien entre caractéristiques des individus et obtention d'un emploi. Ces deux méthodes sont complémentaires, elles reposent sur la passation d'entretiens semi-directifs. La deuxième méthode permet un traitement quantitatif de données qualitatives, la première doit permettre une meilleure interprétation des résultats économétriques obtenus. S'agissant des variables à mobiliser pour situer les acteurs dans les différents espaces, une première possibilité est de s'en remettre à leurs propos (leur difficulté d'obtention d'un emploi s'explique-t-elle selon eux par des problèmes de transport, de logement, de niveau de formation, de suivi des institutions, etc.). Une autre possibilité est de se doter d'indicateurs de situation. S'agissant de la proximité spatiale, par exemple, la localisation résidentielle de la personne, le fait qu'elle dispose ou non du permis de conduire et/ou d'un véhicule peuvent être de premiers indicateurs. Pour la proximité de ressources, le niveau de qualification, le nombre de



formations suivies, le nombre d'années d'expériences peuvent être mobilisés. Pour la proximité de coordination, enfin, nous pouvons retenir l'existence/l'absence d'un suivi par des structures d'accompagnement, en précisant l'institution en charge du suivi (Pôle Emploi, Mission locale, Conseil général, etc.) et la satisfaction des individus vis-à-vis de ces dernières. S'agissant de la mesure de la capacité d'appariement des individus, deux possibilités existent : dans le cadre d'une enquête rétrospective, on peut utiliser comme indicateur le temps total passé au chômage/sans activité (rapporté au temps total depuis l'entrée dans l'âge de travailler, pour neutraliser l'effet âge). Si un suivi de cohorte est possible, la mesure du temps nécessaire avant le retour à l'emploi peut être un bon indicateur.

S'agissant du deuxième point, l'enjeu est de mesurer les avantages/coûts des différentes structures existantes sur les territoires. Sur le marché du travail, passer par le marché implique un certain nombre de coûts de transactions (coûts de recherche d'emploi côté chômeurs et coûts de prospection de candidats côté entreprises). Pour limiter ces coûts, chômeurs et entreprises peuvent se tourner vers des structures dédiées à faciliter leur mise en relation, c'est notamment le but des agences nationales pour l'emploi qui centralisent les informations sur les chômeurs et les offres d'emplois. Ces structures de gouvernances publiques, compte tenu des missions qui leurs sont assignées, sont à l'origine de coûts de gouvernance. Il s'agit alors d'arbitrer entre les coûts de transactions sur le marché et les coûts de gouvernance des différentes structures pour déterminer les modes de coordination optimaux. Les agences nationales pour l'emploi ne sont pas les seules à œuvrer pour favoriser la rencontre entre offre et demande de travail, d'autres structures privées (cabinets privés de placement, agences d'intérim, etc.) ou d'insertion sous forme associative ont cette vocation. Par ailleurs, s'agissant de l'évolution des compétences des individus, de nombreux dispositifs de médiation dédiés à la formation existent (organismes de formations publics et privés, contrats spécifiques du type contrat d'apprentissage ou contrat de professionnalisation, etc.). Il est donc également important de mesurer leurs effets sur l'amélioration de l'appariement en recourant par exemple à la méthode de l'évaluation par expériences contrôlées (Duflo et *al.*, 2006) et/ou en analysant le modèle économique des différents dispositifs.

Sur notre terrain d'étude, nous menons des investigations dans ces différentes directions. Nous nous limitons cependant ici à la présentation des résultats portant sur le suivi de publics à la recherche d'un emploi, les analyses portant sur les autres points n'étant pas achevées.

#### **4. Premiers résultats**

Nous avons réalisé une série d'entretiens avec des demandeurs d'emploi inscrits à Pôle Emploi (fusion Assédic-ANPE) dans le cadre de l'évaluation d'un nouveau dispositif de sécurisation des parcours professionnels mis en place sur le territoire de Nantes/Saint-

Nazaire (Le « Groupement d'Activités »)<sup>38</sup>. La particularité de ce dispositif est de s'adresser à des populations éloignées de l'emploi qui peinent à s'insérer durablement sur le marché du travail. 48 de ces personnes ont été interrogées depuis février 2009. La méthodologie d'enquête retenue est celle de l'entretien semi-directif à intervalle de temps régulier (6 mois). Ces entretiens sont un moyen de recueillir un ensemble de caractéristiques de base sur les individus et des éléments qualitatifs, en particulier des éléments permettant de reconstruire des trajectoires de vie personnelle et professionnelle. Par le biais de ces entretiens, nous avons cherché, entre autres, à nous prononcer sur la situation des individus dans les trois formes de proximité utilisées jusqu'à présent : accessibilité/proximité spatiale, proximité de ressources et proximité de coordination. Ceci est une première tentative d'opérationnalisation de la démarche que nous avons enclenchée. Des entretiens complémentaires sont prévus afin de se doter d'indicateurs plus précis permettant de mesurer la distance entre individus et entreprises dans les différents espaces de la proximité et ainsi, de se prononcer sur les problèmes d'appariement rencontrés sur le territoire étudié. Pour l'heure, nous proposons d'abord de donner les premiers résultats quantitatifs de notre enquête, en situant les individus dans les différents espaces de la proximité au moyen de différentes variables que nous avons jugées pertinentes (cf. tableau 2 ci-dessous).

Pour approfondir l'analyse, nous nous appuyons ensuite sur des études de cas permettant d'illustrer les différentes configurations identifiées dans le tableau 1. Nous mettons en avant dans certains cas l'enchevêtrement des problèmes de proximité. Dans d'autres cas, certaines formes de proximité dominent. Nous insistons également sur le rôle de la proximité de coordination. Ne s'appuyant que sur un faible nombre d'enquêtes, les résultats mentionnés dans les tableaux suivants sont à prendre avec précaution. Ils concernent 48 individus (29 hommes et 19 femmes) de différentes classes d'âge (12 ont moins de 25 ans, 14 ont entre 25 et 34 ans, 16 ont entre 35 et 49 ans, les 6 derniers ont 50 ans ou plus).

*Tableau 3 : Indicateurs statistiques de la situation des individus en termes de proximité*

<b>Proximité spatiale</b>	
<b>Permis B</b>	
<b>Oui</b>	<b>33</b>
<b>Non</b>	<b>9</b>
<b>En cours</b>	<b>6</b>
<b>Total</b>	<b>48</b>

<sup>38</sup> Ce dispositif a été retenu fin 2007 par le Haut Commissariat au Solidarités Actives contre la pauvreté au titre de l'appel à projets « Pour de nouvelles expérimentations sociales ».

<b>Possession d'un véhicule (voiture, moto, scooter)</b>	
Oui	37
<i>Dont voiture</i>	30
Non	11
Total	48
<b>Temps prêt à être consacré aux déplacements domicile-travail quotidien (aller-retour)</b>	
Moins de 20 minutes	0
Entre 20 et 60 minutes	23
Entre 1 heure et 2 heures	15
Supérieur à 2 heures	10
Total	48

<b>Proximité de ressources</b>	
<b>Niveau de qualification</b>	
Sans diplômes (Niveau V bis et VI)	19
Niveau CAP/BEP (Niveau V)	20
Niveau Bac/Bac Pro et plus (Niveau IV, III, II)	9
Total	48
<b>Nombre de formations suivies</b>	
0	7
1	23
2	9
Supérieur ou égal à 3	9
Total	48
<b>Nombre total de formations professionnelles suivies</b>	
68	
<b>Devenir des individus après passage en formation</b>	

<b>Formations n'ayant pas débouché sur un emploi</b>	<b>37</b>
<b>Formations ayant débouché sur un emploi</b>	<b>24</b>
<i>dont CDI</i>	<i>1</i>
<i>dont CDD</i>	<i>6</i>
<i>dont Missions Intérim</i>	<i>10</i>
<i>dont Contrat aidé</i>	<i>2</i>
<i>dont Stage</i>	<i>5</i>
<b>Non renseigné</b>	<b>7</b>
<b><i>Nombre de personne ayant le sentiment que le manque de diplômes et/ou de formation a été un frein dans leur vie professionnelle</i></b>	
<b>Oui</b>	<b>15</b>
<b>Non</b>	<b>25</b>
<b>Non Renseigné</b>	<b>8</b>
<b>Total</b>	<b>48</b>

<b><i>Proximité de coordination</i></b>	
<b><i>Nombre de structures ayant accompagné les individus</i></b>	
<b>Entre 0 et 1</b>	<b>18</b>
<b>2</b>	<b>23</b>
<b>Supérieur ou égal à 3</b>	<b>7</b>
<b>Total</b>	<b>48</b>
<b>Moyenne</b>	<b>1,9</b>
<b><i>Moyenne de la satisfaction des structures d'accompagnement (score de 1 (--) à 4 (++))</i></b>	
<b>Moyenne</b>	<b>2,5</b>
<i>dont PLIE</i>	<i>3,4</i>
<i>dont Conseil Général</i>	<i>3,2</i>

<i>dont Autres types de structures et associations</i>	2,8
<i>dont Pôle Emploi</i>	2,0
<i>dont Mission Locale</i>	2,0
<b>Méthodes de recherche d'emplois des individus (plusieurs réponses possibles)</b>	
<b>Dispositifs de coordination</b>	<b>47</b>
<i>dont Pôle Emploi</i>	34
<i>dont Structures d'accompagnement spécifiques (Mission Locale, PLIE, Conseil Général, etc.)</i>	18
<i>dont Agences d'intérim</i>	42
<b>Candidatures spontanées</b>	<b>38</b>
<b>Réseaux sociaux</b>	<b>37</b>
<i>dont Réseaux professionnels</i>	29
<i>dont Réseaux personnels</i>	27
<b>Moyenne de la satisfaction/efficacité des différentes méthodes pour trouver un emploi (score de 1 (--) à 4 (++))</b>	
<b>Dispositifs de coordination</b>	<b>2,4</b>
<i>dont Pôle Emploi</i>	1,7
<i>dont Structures d'accompagnement spécifiques (Mission Locale, PLIE, Conseil Général, etc.)</i>	3,1
<i>dont Agences d'intérim</i>	2,8
<b>Candidatures spontanées</b>	<b>2,3</b>
<b>Réseaux sociaux</b>	<b>2,4</b>
<i>dont Réseaux professionnels</i>	2,3
<i>dont Réseaux personnels</i>	2,5

En fonction des différentes variables que nous avons sélectionnées, les individus peuvent être situés dans les trois espaces de la proximité. Du point de vue de l'accessibilité à

l'emploi/proximité spatiale, certaines personnes sont dans une situation défavorable. 14 personnes n'ont pas le permis de conduire, 11 n'ont pas de véhicule. Parmi celles qui ont le permis de conduire (30), 3 n'ont pas de voiture. S'agissant de la distance que les personnes sont prêtes à consacrer à leurs trajets domicile/travail, quasiment 1 personne sur 2 se situe dans la classe de mobilité « entre 20 minutes et 60 minutes »<sup>39</sup>. Il serait opportun de mesurer la distance qui sépare les individus (localisation résidentielle) des centres d'emplois afin de préciser ces déclarations. D'autres indicateurs seront construits afin de se prononcer plus précisément sur la situation des individus en termes d'accessibilité à l'emploi (ou proximité spatiale). Par exemple, les problèmes de transports sont-ils selon eux un frein dans leur vie professionnelle ou pour retrouver un emploi ? Ont-ils un logement ? Sont-ils locataires ou propriétaires de ce logement ? Ont-ils des contraintes familiales ? etc.

Du point de vue des ressources, on observe que pour la grande majorité des individus, la proximité dans l'espace des ressources est faible. Néanmoins, il faut garder à l'esprit que nous avons interrogé des personnes éloignées de l'emploi qui ont donc, a priori, des problématiques de formation/qualifications plus fortes que la population moyenne des demandeurs d'emploi. 19 personnes n'ont pas de diplômes (Niveau VI) ou n'ont pas validé les formations de niveau CAP/BEP (Certificat d'Aptitudes Professionnelles/Brevet d'Etudes Professionnelles) qu'ils avaient entrepris (Niveau V bis). 20 personnes ont un niveau de formation CAP/BEP (Niveau V). Au total, 80% des personnes que nous avons interrogées ont un niveau de qualification inférieur ou égal au CAP/BEP. Le nombre de formations professionnelles suivies s'élève à 68 pour l'ensemble des individus. 4 personnes sur 5 ont suivi au moins une formation. Le nombre de formation suivie est un indicateur insuffisant pour se prononcer sur la situation des individus dans l'espace des ressources. En effet, les formations diffèrent selon leur durée, leur nature, l'organisme qui les propose, etc. Par exemple, certains font des formations de 15 jours afin d'apprendre à rédiger des CV ou à se présenter en entretien d'embauche, d'autres, font des formations plus longues (6, 12, ou 24 mois) les préparant à un métier et donnant lieu à une qualification professionnelle. Il est ainsi nécessaire de se doter d'autres types d'indicateurs pour situer les individus. Le devenir des personnes sur le marché du travail après passage en formation et la qualité des emplois occupés est une première possibilité. Dans notre échantillon, 24 formations ont débouché sur un emploi. Parmi les emplois occupés, on observe une forte représentation des emplois précaires ou non durables (6 CDD, 10 missions intérim, 2 contrats aidés, 5 stages). Seul un CDI a été signé suite à une formation et surtout, 37 formations n'ont pas abouti à un emploi. Une fois encore, pour aller plus loin, il faudrait distinguer les formations professionnelles qualifiantes et les formations qui traitent des questions de choix d'orientation, de

---

<sup>39</sup> Une étude de Gallez et *al.* (1997) met en évidence les budgets temps consacrés aux déplacements par jour et par personne par catégorie socio-professionnelle : 63 minutes pour les ouvriers, 65 minutes pour les employés, 72 minutes pour les professions intermédiaires et 82 minutes pour les cadres. Les personnes que nous avons interrogées sont à la recherche de postes d'employés ou d'ouvriers. Leurs déclarations corroborent avec ces résultats. .

préparation aux entretiens, etc. Enfin, lorsque l'on interroge les personnes sur les facteurs qui les ont bloqués ou qui les bloquent dans leur vie professionnelle, 15 personnes se disent avoir été freinées par un manque de diplômes ou de qualifications. Ces 15 personnes ne sont pas moins diplômées que la moyenne de l'échantillon. Ce résultat contre-intuitif est à manier avec précaution. D'abord, il s'agirait d'exploiter un plus grand nombre d'enquêtes. Ensuite, il peut s'agir d'individus qui possèdent des diplômes mais qui ont un projet professionnel ne correspondant pas à ces derniers. Ceci souligne l'importance d'étudier les projets professionnels des personnes en plus de leurs ressources. Le décalage entre les deux peut expliquer des configurations de proximité de ressources faibles.

Du point de vue des dispositifs de coordination, de nombreuses structures existent sur le territoire étudié afin d'accompagner les chômeurs vers l'emploi. Nous nous sommes concentrés sur les principales : le Pôle Emploi, les PLIE (Plan Local pour l'Insertion et l'Emploi, financé par la Communauté d'Agglomération de Saint-Nazaire pour le territoire du même nom et par Nantes Métropole pour la Communauté Urbaine de Nantes), le Conseil Général Loire-Atlantique, qui emploie des chargés d'accompagnement Rmistes/RSA, la Mission Locale (chargée des jeunes de moins de 25 ans en recherche d'emploi) et d'autres types de structure (regroupées dans la catégorie « autres types de structures et associations ») qui sont, par exemple, des structures d'accompagnement des demandeurs d'emplois souffrant d'un handicap ou encore, des associations du type « Resto du Cœur ». En moyenne, un individu est, ou a été, suivi par 2 dispositifs de coordination. Le dispositif le plus cité est Pôle Emploi, 38 personnes ont été accompagnées par ses conseillers. En termes de satisfaction (question posée : Avez-vous été satisfait de la structure qui vous a accompagné dans votre recherche d'emploi ?), les individus placent en tête le PLIE et le Conseil Général *via* ses chargés d'accompagnement Rmistes/RSA. A l'inverse, Pôle Emploi et la Mission Locale obtiennent un score de satisfaction faible (2 sur une échelle de 4). S'agissant de Pôle Emploi, les raisons des insatisfactions des individus sont par exemple : « *offres périmées* », « *offres [proposées par les conseillers] ne correspondant pas au profil ou aux compétences* », « *manque de suivi régulier* », « *réactivité lente* », etc. Néanmoins, d'autres précisent qu'ils ont eu affaire à de « *bons conseillers* », que « *les offres sur le site ANPE sont accessibles* », ou encore, que Pôle Emploi est « *assez rapide pour faire passer les CV lorsqu'il s'agit de répondre à une annonce* ». Pour tenter de situer les individus dans l'espace des dispositifs de coordination, nous avons mobilisé deux autres variables : la ou les méthodes de recherche d'emploi et le jugement porté sur la satisfaction/l'efficacité de ces dernières. Les individus enquêtés mobilisent 3 méthodes de recherche d'emploi en moyenne. Les dispositifs de coordination sont ceux par lesquels passent le plus souvent les personnes pour trouver un emploi (47/48). Parmi eux, les agences d'intérim reviennent dans la majorité des cas (42). Ce résultat est cohérent avec la spécificité des deux zones d'emplois que nous étudions qui sont spécialisés dans les industries navale et aéronautique, consommatrices d'intérimaires. De plus, une des particularités des individus que nous avons questionnés est de vouloir, dans la très grande majorité des cas, exercer un métier dans le milieu industriel. La satisfaction envers les agences d'intérim est en moyenne de 2,8. Les

femmes sont sur-représentées dans les notes basses de satisfaction (1 et 2) et sous-représentées dans les notes hautes (3 et 4). Les femmes inscrites dans les agences d'intérim du territoire semblent avoir plus de difficultés à trouver des missions dans le domaine industriel qui reste, comme sur de nombreux territoires, encore très masculin. S'agissant de la satisfaction envers Pôle Emploi, une fois encore, le score de satisfaction/efficacité est faible (1,7) ce qui est cohérent avec les résultats mis en avant jusqu'à présent. Enfin, toujours en matière de recherche d'emploi, les personnes enquêtées envoient des candidatures spontanées pour 38 d'entre-elles (elles « passent par le marché »). Les réseaux sociaux sont également bien mobilisés. 37 personnes font appel à leurs chaînes de relations professionnelles et/ou personnelles. En revanche, d'un point de vue qualitatif, la satisfaction/efficacité de ces deux modalités de recherche d'emploi est jugée faible (moyenne de 2,3 et de 2,4 respectivement).

Ces différents résultats nous permettent de caractériser les individus et de commencer à les situer dans les différents espaces de la proximité. Pour chacune des formes de proximité, nous nous sommes concentrés sur un certain nombre de variables. Ces premiers résultats, basés sur un faible nombre d'enquêtes, seront complétés par d'autres enquêtes et surtout, d'autres variables pertinentes seront testées. Le recours à des études de cas est également une méthode possible pour situer plus précisément les individus. Sur la base de nos entretiens, nous proposons de reconstruire 4 trajectoires personnelles et professionnelles qui rendent compte de la diversité des situations possibles, de l'interdépendance des formes de proximité ou de la primauté de certaines d'entre-elles. Pour des raisons d'anonymat, les prénoms ont été modifiés.

### **Cas n°1 : Rémy – proximité spatiale faible, proximité de ressources faible et proximité de coordination faible**

Le premier cas est un cas lourd qui cumule des problèmes de proximité spatiale, de ressources et de coordination.

Rémy est âgé de 33 ans et vit à Saint-Nazaire. Jeune, il a rencontré des problèmes familiaux très importants. Plus récemment, le décès de son fils aîné l'a plongé dans une dépression pendant 3 ans, ce qui l'a freiné dans sa vie professionnelle. Il a vécu en foyer d'hébergement d'urgence et n'a pas le permis de conduire. Pourtant, il avait passé plusieurs permis dans l'armée mais ne les a pas validés car il a été réformé. Les problèmes de transports et de logement sont, selon lui, des facteurs bloquants pour retrouver un emploi. Un ex-employeur lui a fait savoir, lorsqu'il était en foyer d'hébergement d'urgence, « *qu'il n'était pas dans une structure d'hébergement adapté* » pour penser pérenniser un emploi au sein de son entreprise. A l'heure actuelle, Rémy se déplace en scooter, en bus et en vélo et se dit prêt à consacrer entre 1 et 2 heures à ses déplacements domicile/travail quotidiens. En termes d'accessibilité à l'emploi/proximité spatiale, il se situe dans une situation plutôt défavorable. Il identifie un autre frein à son retour à l'emploi, les problèmes d'addiction. Néanmoins, il précise avoir été traité récemment pour cela. Il possède peu de ressources matérielles. Il est



locataire de son logement, touche le RSA (Revenu de Solidarité Active – 454€64 pour une personne seule) et l’aide au logement. En termes de diplômes, il n’a pas validé son CAP de charcutier. Au niveau des ressources cognitives, il a néanmoins bénéficié d’une formation « monteur en isolation » à l’AFPA (Association nationale pour la formation professionnelle des adultes) en 2002 dont il est satisfait car elle a débouché sur plusieurs contrats ou missions à durée déterminées. Il a pu accumuler des compétences diverses tout au long de ses expériences professionnelles dans différents domaines : Hôtellerie/Restauration au début de sa carrière, agent en collectivités (en contrat aidé), manutentionnaire, monteur en isolation dans la navale, etc. Entre ces périodes d’emplois, il a connu au moins une période de chômage de plus d’un an et dit avoir cumulé plus de 24 mois sans emploi dans sa vie. Il a le projet de devenir soudeur, c’est un projet auquel il se raccroche dès lors qu’il est en période d’inactivité. Il souhaite également ne plus faire de missions intérim. Dans l’espace des ressources, Rémy est donc éloigné des entreprises. Il est souvent rattrapé par ses problèmes familiaux et personnels qui influent fortement sur ses capacités à intégrer une entreprise et à se valoriser auprès des recruteurs (savoir-être). Son chargé d’accompagnement lui a trouvé dernièrement un emploi de 4 mois (éventuellement renouvelable), il ne s’est jamais présenté.

En termes de proximité de coordination, il a été suivi par 6 types de structures relevant d’institutions alors que 85% de notre échantillon a été au maximum suivi par 2 structures. Sa satisfaction est de 2 pour Pôle Emploi (sur une échelle de 1 à 4 du moins satisfait au plus satisfait), 1 pour la Mission Locale, 4 pour le PLIE (Plan Local pour l’Insertion et l’Emploi), 3 pour les associations type Resto du Cœur, 3 pour l’assistante sociale et 4 pour le Chargé d’accompagnement emploi Rmistes. Concernant ses méthodes de recherche d’emploi, il fait appel à ses réseaux professionnels (prend contact avec d’anciens collègues), envoi des candidatures spontanées, consulte les offres Pôle Emploi, se fait aider par les chargés d’accompagnement de différentes structures et a été inscrit en agence d’intérim. Il est aujourd’hui sur la piste d’un « Contrat Avenir » en chantier d’insertion en tant qu’agent polyvalent. Il est plutôt satisfait des institutions qui le suivent mais on peut noter que les types de contrat qui lui sont proposés sont des petites missions ou des contrats aidés, autrement dit, des contrats qui le maintiennent en situation de précarité. Néanmoins, son chargé d’accompagnement témoigne qu’à l’heure actuelle, Rémy n’est pas en mesure d’intégrer une entreprise classique.

## **Cas n°2 : Jean – proximité spatiale faible, proximité de ressources forte et proximité de coordination faible**

Jean est un homme âgé de 41 ans qui a commencé à travailler en 1989 et vit dans le Maine et Loire. Son niveau de qualification est plus élevé que la moyenne de l’échantillon. Il est diplômé d’un Bac Professionnel aéronautique alors que plus de 80% des personnes interrogées ont au maximum un CAP/BEP. Il est également allé deux années à l’Université mais n’a pas validé son DEUG d’Histoire (Diplôme d’Etudes Universitaires Générales). Il a

complété sa formation initiale par deux formations continues, une formation d'ajusteur monteur aéronefs et une autre, d'ajusteur mécanicien dans l'aéronautique. Il souhaite travailler dans l'industrie aéronautique après avoir eu une expérience de 10 ans comme ouvrier d'abattoir dans l'industrie agro-alimentaire. Depuis mars 2009, il est à la recherche d'un emploi. Il loge chez l'habitant et se dit prêt à consacrer plus de deux heures à ses trajets domicile-travail. Il possède le permis et un véhicule. Toutefois, il réside dans la zone d'emploi d'Angers tandis que les entreprises de l'aéronautique sont localisées dans les zones d'emplois de Nantes et de Saint-Nazaire. Plus d'une heure de transport est nécessaire pour atteindre la première, deux heures pour la deuxième.

En termes de proximité spatiale avec les entreprises, Jean se situe dans la configuration faible, d'autant plus qu'il souhaite travailler dans la maintenance aéronautique et qu'il explique que cela nécessite, en plus de ses qualifications, une formation complémentaire dans une entreprise. Or, à l'intérieur-même des zones d'emplois de Nantes et de Saint-Nazaire, les entreprises qui sont habilitées à faire passer la mention complémentaire dont il a besoin sont très peu nombreuses. Il s'agirait donc pour lui de se déplacer dans d'autres zones d'emploi (Toulouse par exemple). De plus, il précise que la crise économique constitue un frein aux embauches dans le secteur aéronautique.

En termes de proximité de ressources, Jean est à l'inverse dans la configuration forte. Il a suivi plusieurs formations qui ont abouti à une qualification. Il pourrait aujourd'hui exercer un métier dans l'aéronautique même si son projet idéal nécessiterait qu'il ait une qualification de plus dans la maintenance. Il n'a jamais connu de période de chômage supérieure à un an. Il a déjà eu un CDI dans l'industrie agro-alimentaire et a profité d'un congé individuel de formation pour se former au métier d'ajusteur aéronautique. Il est dans une dynamique individuelle de montée en compétences et se dit vouloir « *évoluer dans des environnements complexes* ». Il a été lui-même formateur des nouveaux arrivants dans l'entreprise dans laquelle il a travaillé pendant 10 ans. Finalement, Jean semble posséder un ensemble de savoir, savoir-être et savoir-faire qui le rapproche des recruteurs potentiels. Néanmoins, il convient de soulever quelques problèmes liés aux ressources dont dispose Jean par rapport à celles demandées par les entreprises aéronautiques. Il a le sentiment d'être souvent « recalé » parce qu'il avait entamé des études universitaires « *Je suis un manuel avec des capacités intellectuelles. Les employeurs ont tort de se priver de ce type de profil* ». De plus, avoir passé un bac professionnel alors qu'il avait entrepris quelques années auparavant des études supérieures est un signal négatif auprès des employeurs : « *le bac professionnel serait un recul selon les recruteurs [qu'il convient de savoir] interpréter* ». Enfin, il se qualifie de « *mauvais en entretien* » et pense que cela le bloque pour sa vie professionnelle.

En termes de proximité de coordination, Jean est suivi par Pôle Emploi. Sur une échelle de 1 à 4 (pas satisfait – très satisfait), il situe sa satisfaction à 2. Il est suivi par Pôle Emploi depuis 2006. Il explique n'avoir vu que deux fois sa conseillère. Il utilise différentes méthodes de

recherche pour trouver un emploi (satisfaction notée de 1 à 4) : agences d'intérim (3), réseaux amicaux ou familiaux (3), candidatures spontanées (2) et pôle Emploi (2). Etant donné qu'il est au chômage depuis quelques mois seulement, il sera réinterrogé afin d'avoir des éléments plus précis concernant sa position vis-à-vis des moyens de mise en relation avec les entreprises, en particulier ceux qui passent par les institutions. Enfin, en ce qui concerne les institutions spécialisées dans la dispense de formation dans lesquelles il est allé, il se dit satisfait. Mais, pour le moment, aucune de ses formations n'a débouché sur un emploi.

### **Cas n°3 : Muriel – proximité spatiale forte, proximité de ressources faible et proximité de coordination faible**

Muriel est une femme âgée de 25 ans vivant à Saint-Brévin. Elle est diplômée d'un BEP/CAP Hôtellerie/Restauration option service (Niveau V) et a suivi une formation de prothésiste ongulaire et de vendeuse. Elle a d'ailleurs travaillé 5 ans aux Antilles en tant que prothésiste ongulaire dans un institut de beauté. Elle était en CDI dans cet institut. En 2007, elle est revenue en métropole. Depuis, elle a enchaîné des contrats à durée limitée : remplacement, CDD de 2 mois, CDD de 6 mois, etc. dans les secteurs pour lesquels elle a été formée. A l'heure actuelle, Muriel est en Contrat de Professionnalisation Hôtesse de caisse pendant 12 mois mais précise que son employeur ne laisse entrevoir aucune perspective d'emploi après cette formation. Elle insiste également sur le fait qu'elle ne souhaite pas exercer ce métier, ce qu'elle souhaite, c'est entrer dans l'industrie. Elle aimerait plus précisément être formée aux métiers de soudeur ou de stratifieur. Or, on ne lui a jamais proposé de formations dans le domaine industriel et jamais les agences d'intérim dans lesquelles elle s'est inscrite ne l'ont rappelé. Elle a passé et réussi des tests d'habiletés (soudure) à Pôle Emploi. Pour autant, elle n'a pas été orientée vers des formations en rapport avec son projet professionnel. Elle s'est donc lancée dans sa formation d'hôtesse de caisse en attendant de trouver mieux. La déconnexion entre ses compétences et son projet professionnel dans l'industrie place donc Muriel dans une situation défavorable en termes de proximité de ressources. Elle l'identifie clairement en citant « le manque de diplômes et de formations » comme facteur bloquant dans sa vie professionnelle. Elle est néanmoins dynamique et les entretiens ne lui posent pas de problèmes particuliers. Sa distance en termes de proximité de ressources provient plus de problèmes de savoir et de savoir-faire que de savoir-être.

En matière d'accessibilité/proximité spatiale, Muriel fait partie des personnes interrogées qui sont dans une situation favorable. Elle possède le permis et un véhicule personnel. Elle se dit prête à consacrer plus de deux heures à ses déplacements domicile/travail. Dans le cadre de sa formation, elle consacre d'ores et déjà plus de 90 minutes à ses déplacements.

Aujourd'hui, elle a le sentiment de stagner dans sa recherche d'emploi. Pôle Emploi est le seul dispositif de coordination qui la suit. Elle est peu satisfaite de ce suivi (note 2 sur 4) et regrette de ne jamais avoir été orientée vers des formations industrielles. Du point de vue de ses méthodes de recherche d'emploi, elle fait appel à toutes les modalités possibles

(dispositifs de coordination, marché et réseaux sociaux) mais sa satisfaction ne s'élève qu'au maximum à 2 (sur 4). La distance de Muriel en termes de proximité de coordination est forte. Jusqu'ici, les dispositifs de coordination qu'elle sollicite ne sont pas en mesure de faire aboutir son projet professionnel.

#### **Cas n°4 : Emmanuel – proximité spatiale forte, proximité de ressources forte et proximité de coordination faible**

Emmanuel est un homme âgé de 41 ans qui vit à Saint-nazaire. Diplômé de deux CAP (Ebénisterie et Menuiserie), il a une expérience professionnelle importante dans les métiers du bois. Il a exercé le métier d'ébéniste pendant 7 ans dans l'entreprise qu'il avait créée. Il a ensuite signé plusieurs CDI en tant que monteur finition sur les bateaux de plaisance, responsable de chantier, menuisier à bord sur les bateaux de croisière et menuisier dans une entreprise du bâtiment. Il a vécu 2 ans en Guadeloupe lorsqu'il était responsable de chantier. Dans l'espace des ressources, Emmanuel est proche des entreprises. Néanmoins, une maladie professionnelle a entraîné son licenciement et lui a fait revoir son projet professionnel. Sa maladie l'empêche d'exercer le métier d'ébéniste/menuisier. Il ne souhaitait pas quitter l'univers des métiers du bois, pour cette raison, il a su assez rapidement qu'il voulait faire du contrôle qualité dans les entreprises spécialisées dans ces métiers. Plus de 2 ans ont été nécessaires pour qu'il puisse valider ce projet. Il a été suivi par une structure spécialisée dans le retour à l'emploi des personnes souffrant d'un handicap qui lui a demandé d'attendre un avis médical avant de tenter toute entrée en formation dans le contrôle qualité. Cet avis médical a tardé à venir alors qu'Emmanuel était sûr de la faisabilité de son projet. Cette période d'attente a été très difficile à vivre ce qui fait qu'aujourd'hui, Emmanuel est insatisfait des dispositifs de coordination qui l'ont suivi. Finalement, il a eu un avis médical positif et, depuis octobre 2008, il est formé au contrôle qualité dans une entreprise spécialisée dans l'aménagement de cabines (pour les bateaux de croisières). Malgré son handicap, Emmanuel a su revoir son projet qui est en cohérence avec les compétences qu'il avait accumulées dans ses anciens métiers.

Parmi les personnes interrogées, il fait partie des plus proches dans l'espace des ressources. De plus, en termes d'accessibilité/proximité spatiale, il est également dans une situation favorable (proximité spatiale forte)). Il a le permis, possède un véhicule et dit avoir « une mobilité spatiale illimitée ». Emmanuel dit ne jamais avoir eu de problèmes pour trouver un emploi. Pour lui, les candidatures spontanées et le fait de se rendre directement dans les entreprises ont toujours très bien fonctionné. Il juge insatisfaisant le suivi de Pôle Emploi qui lui avait demandé de répondre à une offre de menuisier alors que l'institution avait connaissance de son statut de travailleur handicapé qui lui interdisait précisément d'exercer ce métier.

Les cas exposés révèlent souvent des problèmes de proximité dans l'espace des ressources, y compris pour ceux considérés comme les plus proches. Dans certains cas en effet, il existe une inadéquation entre projet professionnel et compétences détenues (exemple du cas n°3).

Dans d'autres cas, on a clairement des problèmes de ressources : manque de formation, manque d'expériences, difficulté d'intégration et problèmes de comportements en entreprise, etc. Les problèmes de ressources semblent souvent dominer les problèmes de proximité spatiale. Des formations professionnalisantes ainsi que des formations permettant de développer des savoir-être essentiels pour occuper un emploi (se préparer à un entretien, travailler en équipe, etc.) semblent être un enjeu important pour les personnes éloignées de l'emploi. A la lecture de ces cas, on observe également que certaines personnes peuvent cumuler les problèmes (exemple du cas n°1). Pour ce type de personne, il s'agit de mettre en place des dispositifs qui puissent prendre en charge des problématiques liées à l'emploi mais également, des problématiques périphériques à l'emploi. L'accompagnement et l'efficacité des dispositifs est ici essentiel. Plus généralement, les cas présentés mettent en évidence une satisfaction assez moyenne des dispositifs de coordination (note de 2,5 sur 4), avec des écarts importants en fonction du type de structure. La proximité dans l'espace des dispositifs de coordination des 4 personnes présentées est faible. Il conviendra à l'avenir de mesurer plus précisément la situation des individus, mais également des entreprises, dans cet espace, et de préciser l'efficacité des différentes structures en matière d'appariement.

## **Conclusion**

La majorité des travaux ayant traité de l'appariement ont produit des analyses a-spatiales même si certains se sont focalisés sur le rôle de la proximité et de la densité dans l'efficacité de l'appariement. La mobilisation d'une grille de lecture proximiste des problèmes locaux d'appariement permet de prendre en compte l'interdépendance des formes de proximité sur un territoire donné et d'insister le rôle décisif des dispositifs de coordination. Dans cette communication, nous avons réalisé une première tentative d'opérationnalisation de cette grille en situant des individus éloignés de l'emploi du territoire de Nantes/Saint-Nazaire dans les trois espaces repérés (espace géographique, espace des ressources, espace des dispositifs de coordination). Les études de cas ont démontré qu'il existe une diversité des trajectoires de vie personnelle et professionnelle qui conduisent à des configurations différentes en termes de proximité. Néanmoins, les premiers résultats quantitatifs et les études de cas montrent bien qu'il existe un enjeu fort du côté des dispositifs de coordination, en particulier pour les personnes éloignées de l'emploi. Il s'agira donc de traiter à l'avenir de la question de l'efficacité des dispositifs de coordination, sujet peu étudié jusqu'à présent dans la littérature. Il s'agira également de compléter ces premiers entretiens et de préciser les indicateurs de situation. Des indicateurs supplémentaires de capacités d'appariement permettraient notamment de procéder à des exercices de modélisation économétrique de type logit ou probit.

## **Bibliographie**

ARROW, K., 1973. The Theory of Discrimination », in Ashenfelter O., Rees A., *Discrimination in Labor Markets*, Princeton University Press, Princeton.

- BECKER G., 1957. *The Economics of Discrimination*, University of Chicago Press, Chicago.
- BOUABDALLAH K., CAVACO S., LESUEUR J.-Y., 2002. Recherche d'emploi, contraintes spatiales et durée de chômage : une analyse microéconométrique, *Revue d'économie politique*, Volume 112, pp. 137-156.
- BOUBA-OLGA O., GROSSETTI M., 2008. Socio-économie de proximité, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n°3, pp. 311-328
- BLANC M., CAHUZAC E., TAHAR G., ZERAH G., 2005. L'appariement de l'offre et de la demande sur les marchés locaux du travail : une comparaison entre espaces ruraux et espaces urbains, *Reflets et perspectives*, n°2005/4, XLIV, pp. 19-33
- BRUECKNER J., THISSE J.-F., ZENOU Y., 2002. Local Labor Markets, Job Matching, and Urban Location, *International Economic Review*, vol. 43(1), pp. 155-171
- BRUECKNER J., ZENOU Y., 2000. Space and unemployment : the labor market effects of spatial mismatch, CEPR dp2397, Londres
- BURDA M., PROFIT S., 1996. Matching across space : evidence on mobility in the Czech Republic, *Labour Economics*, 3, pp. 255-278
- CAHUC P., ZYLBERBERG A., 2001. Le marché du travail, Ed. De Boeck,
- CAHUC P., ZYLBERBERG A., 2005. *Le chômage : fatalité ou nécessité ?*, Ed. Flammarion
- CHARDON O., ESTRADE M.-A., 2007. Les métiers en 2015, Centre d'analyse stratégique, col. Rapports et Documents (n°6-2007), La documentation française
- COLES M., SMITH E., 1996. Cross-section estimation of the matching function : evidence from England and Wales, *Economica*, 63, pp. 589-598
- COMBES J.-P., DURANTON G., Gobillon L., 2008. Le rôle des marchés locaux du travail dans la concentration spatiale des activités économiques, *Revue de l'OFCE*
- DUFLO E., GLENNERSTER R., KREMER M., 2006., Using randomization in Development Economics Research : A toolkit, MIMEO
- DUGUET E., GOUJARD A., L'HORTY Y., 2007. Les disparités spatiales du retour à l'emploi : une analyse cartographique à partir de sources exhaustives, Document de recherche, Centre d'études des politiques économiques de l'Université d'Evry
- DURANTON G., PUGA D., 2004. Micro-foundations of urban agglomeration economies, *Handbook of Regional and Urban Economics*, in : J. V. Henderson & J. F. Thisse (ed.), edition 1, volume 4, chapitre 48, pp. 2063-2117 Elsevier.
- GALLEZ C., ORFEUIL J.-P., Polacchini A., 1997, « L'évolution de la mobilité quotidienne », in *RTS*, n°56
- HELSLEY R., STRANGE W., 1990. Matching and Agglomeration Economies in a System of Cities », *Regional Science and Urban Economics*, 20, pp. 189-212.

KAIN J.F., 1968. Housing Segregation, Negro Employment and Metropolitan Decentralization, *Quarterly Journal of Economics*, 82(2), pp. 175-197.

LE BRETON E., 2008, *Domicile-Travail : Les salaires à bout de souffle*, Les Carnets de l'Info, Paris

L'HORTY Y., 2006. *Les nouvelles politiques de l'emploi*, Ed. La Découverte

MOREAU G., 2008. Le retour à l'emploi durable : un enjeu individuel et territorial, INSEE Lorraine, n°114

MORTENSEN D., Pissarides C., 1999. Job reallocation, employment fluctuations and unemployment, in : Taylor J.B et Woodford M., *Handbook of Macroeconomics*, edition 1, volume 1, chapter 18, pp. 1171-1228

MORTENSEN D., PISSARIDES C., 1994. Job creation and job destruction in the theory of unemployment, *The Review of Economic Studies*, Vol. 61, n°3, pp. 397-415

PERRAT J., 2007. Nouveau modèle d'emploi : régulation sectorielle et/ou régulation territoriale ?, in Laurent C., du Tertre C. Dir., *Secteurs et territoires dans les régulations émergentes*, Collection Economiques, l'Harmattan, Paris.

PETRONGOLO B., PISSARIDES C., 2001. Looking into the black box : a survey of the matching function, *Journal of Economic Literature*, n°39, pp. 390-431

PETRONGOLO B., WASMER E., 1999. Job Matching and Regional Spillovers in Britain and France, in Catin M., Lesieur J., Zenou Y., *Développements Récents et Economie Spatiale : Emploi, Concurrence spatiale et Dynamiques Régionales*, Economica, Paris

PHELPS E., 1972. The statistical theory of racism and sexism, *The American Economic Review*, Vol. 62, n°4, pp.659-661

PISSARIDES C., 1990. Equilibrium Unemployment Theory, Ed. Basil Blackwell, New York.

STIGLER G., 1962. Information in the Labour Market , *Journal of Political Economics*, Vol. 70, n°5, pp. 94-105

THISSE J.F., ZENOU Y., 2000, Skill mismatch and unemployment, *Economics Letters*, n°69, pp. 415-420.

RAVEYRE M., 2005. Mondialisation et ancrage territorial : les nouvelles stratégies des grandes entreprises, IRES

SALOP S. C., 1979. Monopolistic competition with outside goods, *Bell Journal of Economics*, 10(1), pp. 141-156.

SPENCE M., 1973. Job market signalling, *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 87, n° 3., pp. 355-374.

SPITZ A., 2004, Are Skill Requirements in the Workplace Rising? Stylized Facts and Evidence on Skill-Biased Technological Change, Center of European economic research, Discussion Paper N° 04-33,

WASMER E., ZENOU, Y., 1999. Does Space Affect Search? A Theory of Local Unemployment, CEPR Discussion Papers n°2157